



Péče o zaměstnance ve vybrané společnosti

Diplomová práce

Studijní program: N6208 – Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T085 – Podniková ekonomika

Autor práce: **Bc. Lenka Netíková**

Vedoucí práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.





Employee care in a selected company

Master thesis

Study programme: N6208 – Economics and Management

Study branch: 6208T085 – Business Administration

Author: **Bc. Lenka Netíková**

Supervisor: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.



ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Netíková**
Osobní číslo: **E14000356**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**
Název tématu: **Péče o zaměstnance ve vybrané společnosti**
Zadávající katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

1. Teorie motivace a odměňování zaměstnanců.
2. Sociální pilíř společenské odpovědnosti firmy.
3. Představení podniku a jeho systému péče o zaměstnance.
4. Dotazníkové šetření, jeho vyhodnocení a návrhy na zlepšení.

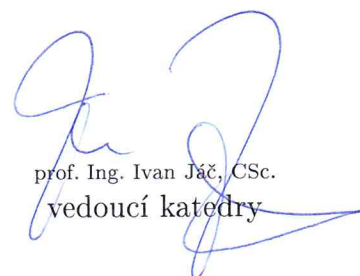
Rozsah grafických prací: dle potřeby dokumentace
Rozsah pracovní zprávy: 65 normostran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická
Seznam odborné literatury:

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.
KUNZ, Vilém. Společenská odpovědnost firem. Praha: GRADA Publishing, 2012. ISBN 978-80-247-3983-0.
DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.
BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.
WILTON, Nick. An introduction to human resource management. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013. ISBN 978-144-6255-841.
Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz)

Vedoucí diplomové práce: Ing. Kateřina Maršíková, Ph.D.
Katedra podnikové ekonomiky a managementu
Konzultant diplomové práce: Ing. Kateřina Fialová
Personální ředitelka, ZO ČMOS PHCR HOTEL CO-RINTHIA TOWERS
Datum zadání diplomové práce: 30. října 2015
Termín odevzdání diplomové práce: 31. května 2017



prof. Ing. Miroslav Žižka, Ph.D.
děkan



prof. Ing. Ivan Jáč, CSc.
vedoucí katedry

V Liberci dne 30. října 2015

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

Anotace

Diplomová práce se zabývá oblastí péče o zaměstnance ve společnosti Alfa, která působí v hotelovém odvětví na českém i světovém trhu. Práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou. V teoretické části je problematika řešena prostřednictvím použité odborné literatury. Druhá část přibližuje současný stav ve vybrané společnosti. V praktické části je zvolena metoda dotazníkového šetření. Jeho výsledky slouží jako námět na opatření pro zlepšení péče o zaměstnance. Cílem šetření je získat podněty pro zlepšení stávající péče a návrh následných opatření. Rovněž jsou navržena opatření nefinančního charakteru, která jsou rozdělena v rámci potřeb podle oddělení. Management společnosti rozhodne o zavedení jednotlivých opatření.

Klíčová slova

Zaměstnanci, péče, spokojenost, dotazník, respondent, šetření, zaměstnanecké výhody.

Annotation

The diploma thesis deals with employee care in a selected company Alfa, which operates in a hotel industry in czech and international market. The thesis is divided into theoretical and practical part. The first part deals with the chosen topic through specialised literature. The second part describes current conditions in the selected company. The practical part uses questionnaire as a method of investigation. Its results can help to improve employee care in the selected company. Collected data from the survey are used as suggestions for improvement of existing care. Non-financial measures are also proposed and divided according to needs of all departments. Company management decides on the implementation of proposals.

Key words

Employees, care, satisfaction, questionnaire, respondent, research, employee benefits.

Poděkování

Na tomto místě děkuji vedoucí mé diplomové práce, Ing. Kateřině Maršíkové, Ph.D., za cenné připomínky, rady, a také za vstřícnost při odborném vedení mé diplomové práce. Děkuji také za možnost výběru tohoto tématu, které mi pomohlo zlepšit orientaci v oboru personalistiky.

Dále děkuji konzultantce, personální ředitelce Kateřině Fialové, za její ochotu a čas věnovaný konzultacím, díky kterým mohla být tato práce realizována se zaměřením na konkrétní podnik. Poděkování patří také zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření.

Obsah

Seznam tabulek	10
Seznam ilustrací.....	11
Seznam použitých zkratk	12
Úvod	13
1 Motivace a odměňování zaměstnanců	15
1.1 Definice péče o zaměstnance	16
1.1.1 Motivace a stimulace	17
1.2 Získávání zaměstnanců	18
1.2.1 Získávání zaměstnanců z vlastních a vnějších zdrojů	19
1.3 Péče o nové zaměstnance.....	20
1.4 Péče o stávající zaměstnance	21
1.4.1 Tvrdé a měkké faktory péče o zaměstnance	21
1.4.2 Vybrané faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.....	23
1.5 Legislativní rámec péče o zaměstnance	34
1.6 Společenská odpovědnost firem	37
1.6.1 Sociální pilíř společenské odpovědnosti.....	38
1.7 Shrnutí teorie péče o zaměstnance	44
2 Představení společnosti Alfa	45
2.1 Stručná charakteristika.....	45
2.2 Systém péče o zaměstnance	46
2.3 Deklarace společenské odpovědnosti	53
2.4 Shrnutí kapitoly o vybrané společnosti.....	54
3 Dotazníkové šetření ve firmě Alfa	55
3.1 Metodika dotazníkového šetření	55

3.2	Dotazník.....	56
3.3	Sběr dat	57
3.4	Výsledky dotazníkového šetření	59
3.4.1	Struktura respondentů.....	59
3.4.2	Vyhodnocení šetření a jeho interpretace	63
3.5	Shrnutí dotazníkového šetření	86
3.6	Návrhy na zlepšení péče o zaměstnance	88
Závěr		100
Seznam použité literatury		102
Seznam příloh		107

Seznam tabulek

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů	19
Tabulka 2 – Rovnováha mezi „tvrdými“ a „měkkými“ hodnotami	23
Tabulka 3 – Top 10 benefitů, které uchazeči v ČR očekávají	25
Tabulka 4 – Benefity, kde poptávka uchazečů nejvíce převyšuje nabídku zaměstnavatelů	26
Tabulka 5 – Pět benefitů, o které mají kandidáti nejmenší zájem	26
Tabulka 6 – Faktory motivace/demotivace zaměstnanců a výběru zaměstnavatele	34
Tabulka 7 – Vnímání sociálního pilíře CSR z pohledu dvou různých autorů	40
Tabulka 8 – Vybrané faktory spokojenosti zaměstnanců	47
Tabulka 9 – Náklady na benefit „Týden pro oddělení Housekeeping“	51
Tabulka 10 – Způsoby oslovení respondentů šetření	59
Tabulka 11 – Struktura respondentů podle oddělení	60
Tabulka 12 – Respektování rozdílů mezi zaměstnanci	64
Tabulka 13 – Vliv péče o životní prostředí na vztah ke společnosti	65
Tabulka 14 – Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců	66
Tabulka 15 – Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením	67
Tabulka 16 – Dostupnost nástrojů a potřebného vybavení	68
Tabulka 17 – Preferované benefity	76
Tabulka 18 – Nejméně oblíbené benefity	78
Tabulka 19 – Poskytování potřebné zdravotní péče	80
Tabulka 20 – Dodržování BOZP	81
Tabulka 21 – Dostatečná péče a čas na zaučení	81
Tabulka 22 – Dostatek zaměstnanců pro výkon práce	83
Tabulka 23 – Náklady na nový benefit v oddělení Housekeeping	89
Tabulka 24 – Náklady na měsíční setkání v oddělení Housekeeping	90
Tabulka 25 – Náklady na ostatní vybavení a služby	90
Tabulka 26 – Náklady na dodatečnou objednávku uniforem	91
Tabulka 27 – Náklady na obsazení nové pozice částečným úvazkem	92
Tabulka 28 – Možnost úspory nákladů v úseku General & Administrative	96
Tabulka 29 – Náklady na potřebné vybavení v úseku General & Administrative	96
Tabulka 30 – Náklady na program Benefit Plus	98

Seznam ilustrací

Obrázek 1 – Přehled vybraných faktorů spokojenosti zaměstnanců	24
Obrázek 2 – Tři pilíře společenské odpovědnosti	37
Obrázek 3 – Benefity nabízené ve společnosti Alfa.....	50
Obrázek 4 – Struktura respondentů podle oddělení.	61
Obrázek 5 – Struktura respondentů podle pohlaví	62
Obrázek 6 – Nejdůležitější faktory spokojenosti v zaměstnání.....	69
Obrázek 7 – Spokojenost s firemní stravou.....	72
Obrázek 8 – Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity.....	73
Obrázek 9 – Zájem o program Benefit Plus	74
Obrázek 10 – Spokojenost s pracovní uniformou	84
Obrázek 11 – Oblasti nespokojenosti v oddělení Housekeeping	88
Obrázek 12 – Oblasti nespokojenosti v oddělení F&B	92
Obrázek 13 – Oblasti nespokojenosti v oddělení Front Office	93

Seznam použitých zkratek

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CSR	Corporate Social Responsibility
EU	Evropská Unie
F&B	Food and Beverage
G&A	General and Administrative
IT	Informační technologie
OSN	Organizace spojených národů
OZP	Osoby se zdravotním postižením

Úvod

Jeden z klíčových faktorů úspěchu firmy představují loajální a zároveň kvalitní zaměstnanci. Organizace fungující v tržní ekonomice již zpravidla mívají přístup k výrobním zdrojům i potenciálním zaměstnancům. Péče o zaměstnance představuje možnost odlišit se od konkurenčních firem. Díky správné péči je možné vychovat zaměstnance, kteří budou odvádět kvalitní práci a firmu rovněž odměnit svojí loajalitou.

Předmětem zkoumání diplomové práce je péče o zaměstnance ve společnosti Alfa. Firmy v dnešní době často usilují o to, aby jejich zaměstnanci měli lepší podmínky, než nabízí konkurenční podniky. Realizace této myšlenky se však často mívá s představami zaměstnanců.

Podnětem k volbě tématu péče o zaměstnance je osobní zkušenost s nespokojeností zaměstnanců s péčí vybrané firmy a zároveň její snaha o zlepšení stávajících podmínek. Účelem je také pomoci vedení společnosti odhalit nedostatky, pomoci s jejich řešením, a tím zvýšit spokojenost jejích zaměstnanců. Předmětem zkoumání je hotel Alfa. Jedná se o středně velkou společnost, která poskytuje ubytovací a stravovací služby.

Cílem této práce je na základě zhodnocení současného stavu péče o zaměstnance navrhnout managementu společnosti opatření ke zlepšení stávající péče. K naplnění cílů v teoretické části slouží odborná literatura, v praktické pak metoda dotazníkového šetření, konzultace se zaměstnanci firmy Alfa, pozorování, a také rešerše interních dokumentů. Cílem diplomové práce není popis historického vývoje této problematiky ani případná změna systému finančního ohodnocení ve společnosti Alfa.

Diplomová práce je rozdělena na teoretickou a praktickou část, z nichž teoretická je zpracována v jedné a praktická ve dvou hlavních kapitolách. V části teoretické, resp. v první kapitole, bude zpracována tematika péče o zaměstnance na základě východisek odborné literatury. Okrajově bude zmíněn i zákonný rámec péče o zaměstnance, který vymezuje péči povinnou. Druhá kapitola diplomové práce pak nastíní současný stav ve vybrané společnosti. Třetí kapitola otevře problematiku získávání dat, jejich zpracování a následné návrhy

a opatření, doporučené pro zlepšení stávající péče vzhledem k požadavkům zaměstnanců. Důraz bude kladen na zjištění potřeb v rámci jednotlivých oddělení. Návrhy na zlepšení budou aplikovány v rámci jednotlivých oddělení a následně také v rámci firmy jako celku. Zároveň je zde snaha o široký záběr faktorů vedoucích k nespokojenosti zaměstnanců. Některé faktory jsou totiž často chybně opomíjeny z důvodu zdánlivě nízké souvislosti se spokojeností zaměstnanců nebo s nízkou důležitostí. Navíc je v této práci využito nezávislé postavení autorky, které umožňuje vyšší otevřenost respondentů. Ti mají obvykle problém vyjádřit svůj názor před managementem podniku z důvodu obavy o negativní dopad na jejich současné i budoucí postavení ve společnosti.

Výsledky diplomové práce budou poskytnuty managementu společnosti a dále využity ke zkvalitnění práce v oblasti lidských zdrojů. Společnosti budou rovněž poskytnuty podrobné reporty každé z otázek. Tyto reporty nejsou součástí diplomové práce.

1 Motivace a odměňování zaměstnanců

První kapitola této práce se zabývá teoretickými aspekty péče o zaměstnance. Samotnou oblast péče o zaměstnance je nutné správně definovat. Důležitou součástí péče tvoří i faktory, které spokojenost zaměstnanců ovlivňují nepřímo. V této kapitole bude také uveden základní legislativní rámec k dané problematice, jenž je nezbytný pro doplnění praktické stránky této problematiky.

V dnešní době se firmy musí podřídít novým technologiím, musí se snažit vyhovět mimo jiné požadavkům na udržitelný rozvoj společnosti. Společnosti trvale zlepšují pracovní proces, aby uspěly v nepředvídatelném celosvětovém konkurenčním prostředí. To se odráží na způsobu řízení lidského kapitálu. V mnoha organizacích jsou personální náklady těmi nejvyššími nebo alespoň jedny z nejvyšších. V organizacích v sektoru služeb se tyto náklady pohybují okolo 70 % - 80 % nákladů podnikání. Bez efektivního lidského kapitálu nemají organizace téměř šanci na uspokojivý zisk a v opačném případě získávají konkurenční výhodu.¹

Jak uvádí Koubek, existují 3 druhy péče o zaměstnance:

- povinná péče
- smluvní péče
- dobrovolná péče

Povinnou rozumíme veškerou péči, která je daná zákonem, předpisy a kolektivními smlouvami nadpodnikové úrovně. Smluvní péče obsahuje péči danou na základě kolektivních smluv podnikové úrovně. Dobrovolná pak zahrnuje nadstandardní péči, která je zpravidla závislá na rozhodnutí zaměstnavatele a jeho snaze o dosažení lepší výkonnosti podniku skrze personální péči.²

¹ LAWLER, Edward E. a John W. BOUDREAU. *Effective human resource management: a global analysis*[online]. 2012. Stanford, California: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press, 2012 [cit. 2016-10-15]. ISBN 978-080-4782-685.

² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. *Management Press*. 2015. 343. ISBN 978-80-7261-288-8.

Pro mnohé zaměstnance je důležitá společenská odpovědnost. Rozlišujeme tři základní pilíře společenské odpovědnosti. Jedná se o pilíř sociální, ekonomický a environmentální. V této práci bude věnován prostor především sociálnímu pilíři. Pro snazší pochopení úlohy sociálního pilíře bude nejprve přiblížen pojem společenská odpovědnost firem.

1.1 Definice péče o zaměstnance

Pracovníci představují nejdůležitější a zároveň i nákladný zdroj firmy v tržním prostředí. Při správné péči a motivaci však zajistí firmě konkurenceschopnost a úspěšnost. Společnost je závislá na jejich schopnostech, přístupu a vztahu k zaměstnavateli. S tím však úzce souvisí jejich motivace.

Literatura nabízí pestrou škálu pojetí péče o zaměstnance. Pokud je nahlédnuto do různých literárních či elektronických zdrojů, je možné říci, že jednotná a univerzální definice péče o zaměstnance v podstatě neexistuje. V různých zemích se setkáme s různou definicí zejména díky kulturní odlišnosti a jinému legislativnímu rámci.

Zaměstnavatel obvykle sleduje 3 druhy zájmů, z nichž každý by měl plnit určitý cíl. Jedná se o zájmy a cíle zaměstnavatele, zájmy celospolečenské a zájmy individuální. Zájmy celospolečenské mají za cíl udržovat sociální rozvoj a zdraví člověka, prosperitu a stabilitu společnosti. Individuální zájmy zaměstnavatel sleduje s cílem uspokojení lidských zájmů a potřeb zaměstnance. S tím související zájmy a cíle zaměstnavatele se zabývají mimo jiné zabezpečením rozvoje pracovních schopností či vytvářením zdravých pracovních vztahů.

Pod péči o zaměstnance obecně spadá:

- pracovní doba a pracovní režim,
- bezpečnost práce a ochrana zdraví,
- pracovní prostředí,
- personální rozvoj zaměstnanců,
- služby poskytované zaměstnancům na pracovišti,
- ostatní služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinám,
- péče o životní prostředí³.

³ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press. 2015, s. 343-344. ISBN 978-80-7261-288-8.

K úspěšnosti organizace či týmu v měnících se podmínkách nestačí pouze to, že její členové jsou schopní. Využití tohoto potenciálu závisí na faktorech „chtít“ a „moci“, které společně s faktorem „umět“ tvoří triádu, kterou již v 17. století prosazoval J. A. Komenský. Organizace by měly prosazovat myšlenku, že finanční prostředky investované do zaměstnanců nemusí být nákladovou položkou, ale oboustranně výhodnou investicí.⁴

1.1.1 Motivace a stimulace

Kvalitu práce a intenzitu pracovního úsilí ovlivňují dvě složky. První představuje vzájemné působení vnitřních podnětů s vnějšími pobídkami k činnosti.⁵ Motivace představuje složku vnitřních podnětů. Jedná se o uspokojování vyšších potřeb člověka na základě jeho hodnotové orientace.⁶ Mezi tyto potřeby patří potřeba sounáležitosti, uznání a osobního rozvoje. Potřeba osobního rozvoje by měla být souhrou osobních zájmů zaměstnance a zároveň potřebami organizace. Zdrojem k motivaci mohou být různé zájmy, potřeby, hodnoty nebo návyky. Kromě nástrojů, které podnik stojí určitý finanční obnos, můžeme motivovat i jinými, neméně účinnými způsoby. Příkladem je pravidelné hodnocení práce zaměstnance, porovnání výsledků s výsledky ostatních, objasnění významu náplně práce, zařazení umožňující seberealizaci, pochvaly či kárání. Další možností je taková kombinace vedení a řízení, která zamezí mechanickému vykonávání dané činnosti, a naopak zaměstnanci umožní zlepšení výkonu a rozšíření znalostí.⁷

Stimulací se rozumí veškeré působení na pracovníka z vnějšku. Konkrétně se může jednat například o odměny neboli pozitivní stimulaci, nebo naopak o různé sankce, které představují stimulaci negativní. Aby podnik mohl určit správný postup použití stimulačních prvků, měl by si nejprve stanovit své prioritní cíle. Nejčastěji používaným stimulem je např. podíl na zisku. Tímto způsobem získávají zaměstnanci pocit větší zainteresovanosti na

⁴ BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. *Univerzita Jana Amose Komenského*. 2011, s. 105-107. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. *C.H. Beck*. 2012. Beckova edice ekonomie, s. 219. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁶ BARTÁK, Jan. Personální řízení, současnost a trendy. *Univerzita Jana Amose Komenského*. 2011, s. 65. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁷ Tamtéž, s. 64.

celkovém efektu organizace. Častým stimulem je také financování vzdělávacích akcí, studijních pobytů či stáží, která zaručí vyšší možnost uplatnění se do budoucna. Obvykle je používáno hmotné ohodnocení individuálního výkonu a pracovního chování mzdou, prémie, odměnou nebo například třináctým platem.

V případě negativního přínosu zaměstnance je obvykle použita sankce v podobě snížení ohodnocení. Oblíbenou formou jsou také zaměstnanecké benefity, které budou podrobněji zkoumány v kapitole věnované této problematice.⁸

Výsledkem kombinace motivace a stimulace je systém, jehož výsledkem by měla být větší prosperita firmy a vyšší spokojenost jejích zaměstnanců. Tento systém zahrnuje zejména tvorbu motivačních programů, vytvoření motivačního systému, aplikace nefinančního odměňování, kontrolu, hodnocení, návrhy ke zlepšení fungování podniku. Nedílnou součástí je i zjišťování spokojenosti zaměstnanců, a to buď formálním či neformálním způsobem.⁹ Je však důležité zmínit, že úsilím o pozitivní dopad motivace a stimulace je možné realizovat pouze část do úrovně znalostí a schopností zaměstnance. Společnost však může tyto zájmy úspěšně zvýšit za podmínky propracovaného motivačního systému.¹⁰

1.2 Získávání zaměstnanců

Jedním z důležitých úkolů je s dostatečným předstihem identifikovat potřeby počtu a umístění zaměstnanců. Zajistí se tak dostatečné množství času a osob způsobilých k jejich adaptaci. Protože cílem každého podniku je co nejnížší fluktuace zaměstnanců, měla by péče o nové i stávající zaměstnance představovat cílově orientovanou činnost.

⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. C.H. Beck. 2012. Beckova edice ekonomie, s. 222. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 66. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s. 219. ISBN 978-80-7400-347-9.

1.2.1 Získávání zaměstnanců z vlastních a vnějších zdrojů

Při výběru nových pracovníků má podnik dvě základní volby. Zda je výhodnější získat pracovníky z externích či interních zdrojů, závisí na individuálních potřebách každé společnosti. Obecně však lze shrnout hlavní výhody a nevýhody obou způsobů v tabulce 1.¹¹

Tabulka 1 – Výhody a nevýhody získávání pracovníků z vnitřních a vnějších zdrojů

Vnitřní zdroje		Vnější zdroje	
Výhody	Nevýhody	Výhody	Nevýhody
Snižování fluktuace, absencí a dalších nežádoucích jevů	Nedostatek vhodných kandidátů	Širší okruh uchazečů	Vyšší náklady spojené se službami personálních agentur
Znalost způsobilostí a postojů kandidáta	Riziko zakonzervování dosavadních postupů	Záruky personálních agentur za kvalitu uchazečů	Riziko narušení stylu chování a jednání, podnikové kultury
Posilování motivace vybraných jedinců i jejich okolí	Náklady na rekvalifikaci a jiné kurzy	Snazší adaptace nového pracovníka a jeho akceptace okolím	Časová náročnost výběru pracovníka agenturou
Operativnost při obsazování pozic	Dosavadní úspěšnost nezakládá úspěšnost budoucí	Snaha nováčka o pozitivní image, vyšší motivace	Mzdová disproporce v odměňování

Zdroj: BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita

Jana Amose Komenského, 2011, str. 59-60, upraveno.

¹¹ BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 56-60. ISBN 978-80-7452-020-4.

V tabulce 1 na straně 19 je možné vidět výběr kladů a záporů obou forem získávání zaměstnanců. V získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů je spatřena nejvyšší výhoda v posílení motivace vybraných jedinců i jejich okolí.

1.3 Péče o nové zaměstnance

Z hlediska stálosti zaměstnance jsou nejdůležitější první měsíce pracovního procesu. V této době je zároveň prostor pro identifikaci a rozvoj odborných, sociálních a osobnostních charakteristik nového zaměstnance.¹² Důležitým aspektem prvotní péče je orientace zaměstnance. Ta slouží pro správné začlenění a efektivní organizaci časového fondu dostupného pro zaškolení zaměstnance.

Jak uvádí Měrtlová: „*Orientace pracovníků je promyšlený a specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování nových pracovníků s novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami, pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi, aby pracovní výkon co nejdříve dosáhl požadované úrovně*“.¹³

Tento proces obsahuje sociální a pracovní adaptaci. Podstatou adaptace sociální je seznámení, vytvoření dobrého vztahu nového pracovníka s jeho kolegy a určení patrona, který bude o nového pracovníka zpočátku pečovat. Volba patrona může přinést velmi efektivní výsledek v podobě psychické pohody i rychlejší orientace v pracovních úkolech. Pracovní adaptace obnáší pochopení fungování firmy, prostorovou orientaci a také zajištění informací ohledně požadavků zaměstnavatele, požadavcích na zaměstnance a zároveň slouží k osvojení znalostí vykonávaných činností.

Orientace je obvykle prováděna formálním a neformálním způsobem. Náplní formální části jsou veškeré aktivity zabezpečované personálním útvarům a bezprostředním nadřízeným. Naopak neformální orientaci se rozumí spontánní část, jež je pro mnoho zaměstnanců

¹² BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011, s. 62. ISBN 978-80-7452-020-4.

¹³ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, s. 60. ISBN 978-80-7204-907-3.

dokonce důležitější než orientace formální. Obsahuje přijetí nového člena a orientaci novými spolupracovníky. Pracovník by měl obdržet orientační balíček, který je mu k dispozici i mimo pracovní dobu. Nadřízený či spolupracovníci poté obvykle poskytují odpovědi na otázky s ním spojené. Neformální orientaci lze využít jak při přijetí externích, tak i interních zaměstnanců.¹⁴

Hroník uvádí běžnou délku adaptačního procesu v trvání 4 až 6 měsíců. V praxi je však tato délka bohužel často zkracována např. z důvodu nedostatku osob pro zaškolení pracovníka. Adaptační proces přesahuje podle Hroníka běžnou zkušební dobu. U operátorských pozic pak délka adaptace bývá obvykle spíše kratší než zkušební doba. Systematické vzdělávání má mimo jiné za úkol poskytnout znalosti a dovednosti zaměstnanci tak, aby byl co nejrychleji schopen dosáhnout standardní výkonnosti.¹⁵

1.4 Péče o stávající zaměstnance

Stejně důležitá je i péče o zaměstnance stávající. V následujících subkapitolách budou uvedeny vybrané způsoby péče, které jsou důležité, nebo dokonce zákonem stanovené. Z teorie vyplývá, že pro úspěšnou péči je nutné najít správný poměr mezi motivací a stimulací.

1.4.1 Tvrdé a měkké faktory péče o zaměstnance

Zaměstnanci každé společnosti jsou ovlivňováni dvěma skupinami faktorů, tvrdými a měkkými. Nick Wilton vnímá měkké faktory jako způsob řízení, při kterém je kladen důraz na rozvoj a investici do lidského kapitálu a zároveň podporu zaměstnanecké věrnosti. Zároveň se také soustřeďuje na poskytování dobře oceněné a uspokojivé práce. Jedná se o osobní, mezilidské působení zaměřené na vztah zaměstnance k práci.¹⁶ V případě měkkého způsobu řízení je jedním z hlavních zájmů vzájemná důvěra, dobrý vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem a spoluúčastí zaměstnance na dílčích rozhodnutích

¹⁴ MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, s 59. ISBN 978-80-7204-907-3.

¹⁵ HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi, s. 130. ISBN 978-80-247-1457-8.

¹⁶ WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s. 9. ISBN 978-1-4462-5584-1.

organizace. Mezi měkké faktory řízení neopomenutelně patří i zmocnění zaměstnance, spolupráce a týmová práce nebo komunikace a péče o lidské vztahy. Díky svému obsahu je někdy tento systém řízení také označován jako řízení spolupracovní.¹⁷ Na působení těchto faktorů se podílí každý vedoucí pracovník, a to jak v pozitivním, tak v negativním smyslu. Nejedná se tedy pouze o záležitost personalistů či specialistů v oboru psychologie práce.¹⁸

Opakem je tvrdé pojetí řízení lidských zdrojů. Tvrdé faktory jsou formálně vymezené, věcně orientované, nařízené. Zásadně se liší od měkkých faktorů, které jsou neformální a kladou důraz na vytváření optimálních pracovních podmínek a týmovou práci. Na rozdíl od tvrdých faktorů jsou ale špatně měřitelné.¹⁹ Principem tvrdého pojetí je instrumentální využití lidských zdrojů k dosažení podnikových cílů, se kterým je spojeno vymezení pravomocí a odpovědnosti, pravidla odměňování, nebo např. pracovní náplň. Mezi tvrdé faktory patří i organizační struktura a tvorba podnikových strategií.²⁰ Manažeři zde jednají bez ohledu na zaměstnance. Jednají pragmaticky, na zaměstnance je pohlíženo jako na kapitál, pomocí něhož manažeři plní dané cíle. Motivace zaměstnance není důležitá. Důležitá jsou zde formální nařízení a závazná pravidla či normy zaměřené na řízení procesů. V případě tvrdé formy řízení je manažer v roli autoritativního vůdce, u měkké je spíše vůdcem a koučem.²¹

V současné době je kladen důraz na měkké faktory, protože mnoho podniků věří, že jim spokojení zaměstnanci přinášejí úspěch. Pro správné fungování podniku je třeba použití vhodné míry kombinace těchto faktorů, nikoliv pouze jednoho z nich. Rovnováhu mezi „měkkými“ a „tvrdými“ faktory ukazuje tabulka 2 na str. 23.

¹⁷ WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s 9. ISBN 978-1-4462-5584-1.

¹⁸ ČVUT: *Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf

¹⁹ *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/dms/file/h/31a5e3148a652195>

²⁰ WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s 9. ISBN 978-1-4462-5584-1.

²¹ *Rozvoj lidských zdrojů* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://ipodpora.odborny.info/dms/file/h/31a5e3148a652195>.

Tabulka 2 – Rovnováha mezi „tvrdými“ a „měkkými“ hodnotami

Cíl firmy	
Co dělat? Problémová orientace („tvrdé“ hodnoty)	Jak? Orientace na lidi („měkké“ hodnoty)
Efektivnost technologie controlling organizační normy	Přijetí cílů spoluúčast, zaujetí cílem seberealizace, uznání
Znalost a kompetence praktická odbornost výběr a rozmístění kvalifikace lidí	Motivace chuť zvládat nové, kreativita dobrá pracovní atmosféra spoluúčast na výsledku
Kvalita technický úspěch dodržování termínů dodržování rozpočtu	Komunikace a kooperace vnitřní: vzájemná důvěra, volná výměna informací, otevřenost, konstruktivní zpětná vazba vnější: kvalitní služby, zájem o zákaznickovy požadavky

Zdroj: Upraveno podle ČVUT: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf

1.4.2 Vybrané faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Na každého zaměstnance působí jiné motivy. Je tudíž důležitý individuální přístup. Některé zaměstnanecké výhody konzumují pracovníci povinně, některé podle svého uvážení. Na některé si připlácejí, jiné jsou zcela bezplatné.²² V praktické části této práce bude rozebrána především spokojenost zaměstnanců s následujícími faktory, které jsou shrnuty v obrázku 1 na str. 24.

²² KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Management Press. 2015, s. 298. ISBN 978-80-7261-288-8.

Zaměstnanecké benefity	Pracovní prostředí	BOZP
Finanční odměna	Služby poskytované na pracovišti	Péče o životní prostředí
Vzdělávání pracovníků	Interní komunikace	Angažovanost v CSR

Obrázek 1 – Přehled vybraných faktorů spokojenosti zaměstnanců

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Zaměstnanecké benefity**

Benefity mohou být poskytovány plošně nebo pouze ve vybraných pozicích. Plošné benefity jsou poskytovány všem zaměstnancům společnosti. Existují také benefity spojené s funkcí, resp. pracovním zařazením a benefity individuální, ty však zaměstnavatel poskytuje pouze některým zaměstnancům v závislosti na charakteru jejich práce. Z pohledu zaměstnavatele představují prostředek, který přispívá k loajalitě zaměstnanců a odlišuje je od pracovníků jiných organizací.²³ Většinou jsou poskytovány příspěvky na stravování, penzijní příspěvky, nemocenská, nebo např. příspěvky na životní pojištění. Některé benefity podporují zaměstnaneckou věrnost, jiné zaměstnaneckou pohodu a spokojenosti.²⁴ Například v roce 2012 bylo podle Wiltona mezi nejčastějšími benefity 5 týdnů placeného volna, příležitosti k profesnímu rozvoji a poukázky péče o děti.²⁵ První dva jmenované benefity poskytuje i autorkou vybraná společnost. Mezi poskytovanými a zaměstnanci požadovanými benefity je však často nesoulad. 10 nejoblíbenějších benefitů podle průzkumu firmy Grafton Recruitment z roku 2016, kterého se zúčastnilo 1758 respondentů, uvádí tabulka 3 na str. 25. Tyto informace jsou důležité k možnosti zvýšení zájmu uchazečů pro obsazení potřebných pozic a také k možnému zvýšení spokojenosti stávajících zaměstnanců. Výsledky průzkumu

²³ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 100. ISBN 978-80-7357-947-0.

²⁴ Tamtéž, s. 110.

²⁵ WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013, s. 212. ISBN 978-1-4462-5584-1.

jsou ovlivněny výběrem firmy Grafton Recruitment. Jiné firmy mohou představit odlišné výsledky. Průzkum nerozlišuje benefity plošné od benefitů, které jsou poskytovány pouze vybraným zaměstnancům. Druh benefitu ovlivňuje četnost jeho využívání. Autorkou vybraná společnost pro tuto diplomovou práci nabízí 7 z 10 uvedených benefitů. Tento průzkum ukázal, že různé podoby volné pracovní doby se objevují v žebříčku poměrně vysoko a dohromady by výrazně přesáhly první příčku.²⁶

Tabulka 3 – Top 10 benefitů, které uchazeči v ČR očekávají

Preference	Benefit
1.	Jazykové vzdělávání
2.	13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
3.	Placená dovolená nad rámec zákonných 4 týdnů
4.	Pružná pracovní doba
5.	Home office – práce z domova
6.	Stravenky
7.	Placená krátkodobá nemoc (sick days)
8.	Vzdělávání/Training program
9.	Firemní mobilní telefon i k soukromým účelům
10.	Možnost napracovat si hodiny

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy Grafton Recruitment

Výčet benefitů, kde poptávka uchazečů nejčastěji převyšuje nabídku, ukazuje tabulka 4 na str. 26.

²⁶ Interní dokumenty firmy Grafton Recruitment

Tabulka 4 – Benefity, kde poptávka uchazečů nejvíce převyšuje nabídku zaměstnavatelů

Preference	Benefit
1.	13. plat/14. plat/pravidelné bonusy
2.	Jazykové vzdělávání
3.	Home office – práce z domova
4.	Placená krátkodobá nemoc (Sick days)
5.	Služební vůz i k soukromým účelům

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy Grafton Recruitment

Pro tuto práci vybraná společnost nabízí benefit v podobě 13. platu v závislosti na makroekonomických ukazatelích a finančních výsledcích daného roku. Jazykové vzdělávání poskytuje pro ty zaměstnance, s jejichž pozicí souvisí potřeba tohoto druhu vzdělávání. Home office ani Sick days zde prozatím nejsou zavedené. Služební vůz pak má k dispozici pouze nejvyšší vedení. Naopak pět nejčastěji uvedených benefitů, o které kandidáti zájem nejvíce, je shrnuto v tabulce 5.²⁷

Tabulka 5 – Pět benefitů, o které mají kandidáti nejmenší zájem

Preference	Benefit
1.	Dárky od zaměstnavatele
2.	Příspěvek na nadstandardní zdravotní péči
3.	Multisport karta
4.	Dog-friendly office
5.	Relokační balíček (interní)

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy Grafton Recruitment

Zajímavým poznatkem je, že 4. benefit, tedy tzv. „dog-friendly office“ je v časopise HR forum uveden jako spokojenost i produktivitu zvyšující benefit. Toto tvrzení je výsledkem průzkumu, kterého se účastnilo 200 profesionálů z oblasti lidských zdrojů a 100

²⁷ Interní dokumenty firmy Grafton Recruitment

zaměstnanců různých firem a různých oborů. 70 % z dotázaných osob se domnívá, že domácí mazlíčky zlepšují atmosféru, zlepšují morálku i pracovní podmínky.²⁸ Zajímavým výsledkem je i nezájem kandidátů o nadstandardní péči. Ta je v zahraničí velmi žádaná. Znovu je nutné poznamenat, že se jedná o výsledky průzkumu jediné společnosti.

- Pracovní prostředí

Pod pracovní prostředí spadají veškeré faktory, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu. Tyto faktory působí na úroveň pracovního výkonu, pracovní pohodu a také na zdravotní stav pracovníka. Nepříznivé pracovní podmínky nejen snižují výkonnost, ale i úroveň vztahu zaměstnance k zaměstnavateli. Zároveň se také v případě dlouhodobého trvání odrazí ve zhoršení pověsti zaměstnavatele. Je třeba brát ohled na prostorové řešení pracoviště, jako je například pohodlný přístup bez jakýchkoliv překážek. Z fyzikálních podmínek práce je nejdůležitějším aspektem pracovní ovzduší, které má velký vliv na zdraví zaměstnanců a v důsledku vlivu na duševní rozpoložení mohou ovlivňovat mezilidské vztahy na pracovišti. S tím souvisí podmínky sociálně psychologické. Podle charakteru práce je třeba rozhodnout, zda bude pracovník vykonávat práci ve skupině nebo izolovaně.²⁹

- Bezpečnost práce a ochrana zdraví při práci

Z hlediska úrovně produktivity a kvality je prokázáno, že zajištění bezpečnosti práce a ochrany zdraví při práci, (dále BOZP) zajišťuje zvýšení obou těchto faktorů. To následně zvyšuje hospodářský růst i celkovou zaměstnanost. Také proto je BOZP jednou z významných oblastí sociální politiky Evropské Unie (dále jen EU). Evropská komise pravidelně stanovuje strategie, které mají za cíl zlepšení úrovně BOZP. Příkladem je snížení výskytu nemoci z povolání a snížení výskytu pracovních úrazů o 25 % v období let 2007–2012.³⁰

²⁸ *HR Forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést ostatní i sami sebe.* Praha: People management Forum, 2016, **18**(7/8). ISSN 1212-690X.

²⁹ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. *Management Press.* 2015, s. 353. ISBN 978-80-7261-288-8.

³⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů.* Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s 193. ISBN 978-80-7400-347-9.

Přestože v současnosti existuje značné povědomí o faktorech ovlivňující BOZP, statistiky ukazují, že nedochází k jejímu významnému zlepšování. Důvodem může být uplatňování volnějších přístupů k zaměstnávání pracovníků nebo najímání levnějších zahraničních pracovníků. Zaměstnavatelé by měli klást na dodržování BOZP velký důraz i přes relativně vysoké náklady vynaložené na její zajištění, a to zejména z důvodu nízké zastupitelnosti vysoce produktivních zaměstnanců.³¹

Každý zaměstnanec prochází vstupním školením BOZP. Rozlišuje se školení vedoucích a ostatních zaměstnanců. Zaměstnanci jsou běžně školeni podle druhu pracovního místa z důvodu zajištění věcnosti a efektivnosti. Školení je běžně zajišťováno prostřednictvím přímého nadřízeného nového zaměstnance. Nadřízený dbá na to, aby obsahem byly nejen relevantní právní požadavky, ale i požadavky ostatních relevantních předpisů. Nutné je také zajištění ověření dosažených znalostí nového zaměstnance v této oblasti. Mezi nejčastější varianty patří ověření testem. Tento způsob je průkazný, avšak relativně nákladný a pracný, proto je někdy volen způsob ověření pomocí pohovoru za použití check-listu. Dokumenty a záznamy ze školení musí být následně evidovány. Je nutné zajistit, aby zaměstnanec vykonával činnost až po proškolení. V případě úrazu hrozí zaměstnavateli postih za úraz a za nesplnění zákonné povinnosti ohledně poskytnutí pokynů pro bezpečný výkon pracovní činnosti.³² Bezpečnost práce spadá zároveň pod ekonomický i sociální pilíř, kterému bude věnována pozornost v kapitole 1.6.1 této práce.

- Finanční odměna

Finanční ocenění je jedním z nejdůležitějších nástrojů personálního řízení v organizaci. Pro většinu zaměstnanců představuje finanční forma odměny nejúčinnější nástroj motivace. Praktickou aplikaci finančního odměňování představuje mzdová politika. V té podnik stanoví kritéria, důležitá pro cenu práce. Jedná se např. o hodnocení podle dosaženého vzdělání, znalostí nebo pracovních výsledků. Dále je stanovena výkonnostní složka mzdy

³¹ VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 17. ISBN 978-80-7261-210-9.

³² BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, Aleš KALVODA, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, et al. *Abeceda personalisty* .. Olomouc: ANAG, 2015, s. 273. Práce, mzdy, pojištění.

a podíl na výsledcích organizace. Mimoto jsou určeny nástroje, prostředky a osoby, podle kterých je stanovena výkonnostní složka mzdy konkrétního zaměstnance. Mzdová politika si klade za cíl stimulovat pracovní výkon zaměstnanců, řídit objem mzdových prostředků s přihlédnutím k firemnímu rozpočtu a také zajistit konkurenceschopnost organizace na trhu práce.³³

Minimální mzda pro rok 2016 činí 9 900,- Kč, hodinová sazba 58,70 Kč. Pro zaměstnance, kteří mají zdravotní omezení, činí minimální mzda 9300,- Kč s minimální hodinovou sazbou 55,10 Kč/hod. Zaměstnanci by taktéž měli být spravedlivě odměňováni příplatky za práci přesčas, ve státní svátek, v noci, ve ztíženém pracovním prostředí či za práci v sobotu a v neděli.³⁴ Pro rok 2017 byla schválena minimální mzda 11 000,- Kč a hodinová sazba 66,- Kč.³⁵

Mezi základní formy mezd patří mzda časová, úkolová, podílová a smíšená. Časovou mzdu tvoří největší část celkové odměny a je zároveň nejpoužívanější základní mzdovou formou. Časová mzda je levná, a to zejména díky své časové nenáročnosti a jednoduchosti. Úkolová mzda je používána nejčastěji při odměňování manuální práce. Tato forma představuje jednoduchou a často užívanou mzdu pobídkové formy. Ta zajišťuje jistou míru sebekontroly zaměstnance. V oblasti služeb se úkolová mzda nepoužívá ve velkém rozsahu, většinou u zaměstnání na základě dohody o provedení práce. Podílová mzda vyjadřuje vztah výkonu vyjádřeného v penězích a odměny pracovníka. Používá se spíše v obchodních činnostech. Smíšené formy mezd pak obsahují prvky z výše uvedených druhů mzdy. Se smíšenou formou mzdy se v případě hotelu můžeme setkat např. na recepci, kde zaměstnavatelé často volí kombinaci časové a podílové mzdy. Předpokládá se, že při této formě je zaměstnanec motivován na lepších ekonomických výsledcích organizace prodejem dodatečných služeb.³⁶

³³ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 93. ISBN 978-80-7357-947-0.

³⁴ ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016, s. 55-59. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

³⁵ Vláda České republiky: Výsledky jednání vlády 5. října 2016 [online]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vysledky-jednani-vlady-5--rijna-2016--149527/>.

³⁶ ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012, s. 100. ISBN 978-80-7357-947-0.

Odměna pracovníka je v případě smíšené podílové mzdy částečně závislá na zisku podniku. V případě, kdy je odměna pracovníka zcela závislá na prodaném množství produktů či služeb podniku, jde o přímou podílovou mzdu. V případě základního platu jde o následnou provizi za prodané množství. Podílová mzda je výhodná ve smyslu vztahu k výkonu. Některé faktory však zaměstnanec nemůže ovlivnit. V případě hotelu se jedná např. o obsazenost hotelu, která je často dána jak sezonností, tak množstvím konaných konferencí v prostorách hotelu v daném měsíci.

- Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Existuje celá řada poskytovaných služeb. Velké množství z nich se objevuje také v literatuře. Z tohoto důvodu bylo vybráno několik příkladů od autora Josefa Koubka. Podle něho je nejdůležitější stravování a možnost občerstvení, která zásadně ovlivňuje pracovní výkon. Další službou, která vyplývá rovněž i ze zákona je poskytnutí zařízení pro osobní hygienu, oddech a ukládání osobních věcí. Zároveň je nutná zdravotní péče v podobě vlastního zařízení nebo péče zprostředkovaná. V praktické části této práce, konkrétně v dotazníkovém šetření, bude zkoumána spokojenost ohledně služby poskytování pracovních oděvů, které je rovněž v seznamu nejčastějších služeb. Mnoho zaměstnavatelů a zároveň i vybraná společnost pro některá oddělení, která přichází do styku s klienty, zavedla jednotné pracovní oděvy, některé s označením firmy, které jsou zároveň výrazem péče o pracovníky, kontrolou práce a pohybu zaměstnanců a nástroj reklamy a image.³⁷

- Péče o životní prostředí

Pro některé zaměstnance je důležité, jak je podnik, ve kterém pracují, společensky odpovědný. Tento faktor nabývá na významu hlavně v posledních letech, čemuž se mnoho firem snaží postupně přizpůsobit. Tato aktivita často přináší podniku daňové úlevy a lepší pověst i vztah se širší veřejností. Péče o životní prostředí má pozitivní dopad na zdraví a spokojenost zaměstnanců a přitahuje do oblasti nové potenciální zákazníky a další pracovní sílu. Daňové úlevy pak pomohou k vytvoření zdrojů financování dalších oblastí.

³⁷ KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. *Management Press*. 2015, s. 357. ISBN 978-80-7261-288-8.

Ukazuje se, že fungující firmy musí klást na tento aspekt spokojenosti důraz. V případě opomíjení je narušena image firmy a loajalita zaměstnanců.³⁸ Dá se předpokládat, že ekologická tematika bude i do budoucích let pod mezinárodním tlakem. Jak uvádí studie Komise pro životní prostředí a rozvoj při Organizaci spojených národů (dále jen OSN), další vývoj společnosti musí probíhat na základě trvale udržitelného rozvoje.³⁹

- Vzdělávání pracovníků

Vzdělávání pracovníků je proces nezbytný k rozšíření znalostí, dovedností a chápání pracovníků. K efektivnímu vzdělávání je třeba stanovit jeho cíle. Ty by měly být přijatelné a dosažitelné, umožňující zaměstnanci posuzovat své vlastní pokroky. Lidé by si měli být vědomi toho, že je třeba se neustále vzdělávat nejen k zajištění lepší výkonnosti, ale i vlastní pracovní spokojenosti.⁴⁰

Při vzdělávání pracovníků je žádoucí systematický přístup. Příprava vzdělávání musí být konkretizována pomocí analýzy pracovního místa a nezbytných dovedností. Žádoucí je rovněž využití určitých vyškolených spolupracovníků pro roli rádců a mentorů.

Vzdělávání je důležité z hlediska současných i budoucích potřeb firmy. Aktualizuje se jím technické i technologické znalosti zaměstnanců v souladu s rozvojem firmy a zároveň zvyšujete jejich spokojenost a vazbu na firmu.⁴¹ Kromě pracovních schopností je třeba klást důraz na formování sociálních vlastností, které tvoří osobnost jedince. Důvodem je opět pohled do budoucna, který upozorňuje na důležitost pracovního potenciálu a také budoucí použitelnost a kariéru pracovníka.⁴²

³⁸ VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010, s. 14. ISBN 978-80-7261-210-9.

³⁹ Tamtéž, s. 16.

⁴⁰ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 462. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴¹ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 139. ISBN 978-80-247-3823-9.

⁴² Tamtéž, s. 140.

Vzdělávání v každé společnosti běžně probíhá ve formální i neformální rovině. Neformální vzdělávání přináší samotný pracovní proces v podobě problémů a podnětů přinášných prací, učení se od lidí na pracovišti, což pro mnoho zaměstnanců představuje přijatelnější způsob vzdělávání než vzdělávání formální. Formálně se lze vzdělávat díky seminářům na pracovišti a jiným řízeným aktivitám.⁴³

Na pracovišti se často využívá systém vzdělávání pomocí e-learningu. Armstrong jej identifikoval jako „*poskytování a správu příležitostí ke vzdělávání a jejich podporu pomocí počítačové, síťové a internetové technologie za účelem napomáhání pracovnímu výkonu a rozvoji jedinců.*“⁴⁴

E-learning umožňuje, aby ke vzdělávání došlo tehdy, kdy je to nejvíce zapotřebí, kdy je to nejvhodnější. Tento druh vzdělávání je běžně sestaven na míru podle potřeb jednotlivého zaměstnance. Výhoda e-learningu spočívá také v tom, že může urychlit vzdělávání až o 50 % a snížit náklady díky nižší potřebě instruktorů.⁴⁵ Zároveň jde o relativně levnou, pro zaměstnance zábavnou formu, umožňující individuální a účelné vzdělávání. E-learning může mít různou podobu, ať už vkládání informačních a vzdělávacích materiálů nebo interaktivních a multimediálních vzdělávacích programů se zpětnou vazbou.⁴⁶ Z výsledků šetření v praktické části bude zřejmé, zda zaměstnanci vybrané společnosti považují vzdělávání pomocí e-learningu za žádoucí.

Pro mnoho zaměstnanců je, kromě výše zmíněných faktorů, neméně důležitý charakter práce a její pestrost, možnost vzestupu či zdravotní péče. Tu je možno pojmut několika způsoby. Vybraná společnost například, jako součást zdravotní péče, zavedla ve svém hotelu v zahraničí politiku, která podporuje zaměstnance ve snížení závislosti na nicotinu. Prokázalo se, že i dalších 82 % tamních společností chce podpořit své zaměstnance

⁴³ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 465. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴⁴ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 481. ISBN 978-80-247-5258-7.

⁴⁵ Tamtéž, str. 481.

⁴⁶ KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada), s. 153. ISBN 978-80-247-3823-9.

v ukončení této závislosti. 78 % zaměstnanců, kteří pracují v nekuřáckých prostorech, nejsou zákazem motivováni ke skončení s kouřením. Pouze 4 % společností nabízí benefit, jako je „anti-kuřácký“ balíček, usnadňující přestat s kouřením.⁴⁷ Tento krok může být inspirací i pro pražskou pobočku této společnosti. Přínosem by bylo zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců a vyšší pracovní nasazení. O zavedení tohoto benefitu se zde v současnosti neuvažuje.

- Interní komunikace

Důležitá je také interní komunikace. Nejedná se o hmotnou podporu zaměstnanců ani finančně nákladný aspekt spokojenosti. Komunikace je však velmi důležitá jak pro fungování společnosti, tak pro zvýšení spokojenosti jeho zaměstnanců.

Armstrong uvádí tři hlavní důvody, proč je komunikace důležitá. Prvním důvodem je, že komunikace je důležitou součástí řízení změn. Odpor vůči změnám totiž často vzniká v důsledku nízké informovanosti zaměstnanců o jejich obsahu. Druhý důvod je zvýšení angažovanosti zaměstnanců pomocí komunikace. Zaměstnanci se při vyšší informovanosti budou více snažit o dosažení cílů společnosti. Třetí důvod je zvýšení důvěry k organizaci. Tyto výhody jsou naplněny pouze v případech, kdy zaměstnanci mají možnost na tyto informace reagovat, vyjádřit svůj názor.⁴⁸

Z hlediska péče o zaměstnance bude v závěru této podkapitoly v tabulce 6 na str. 34 shrnuto, které jsou nejčastější 3 faktory:

- a) Motivace pracovníků
- b) Demotivace pracovníků
- c) Výběru nového zaměstnavatele

⁴⁷ Schoeff, M., Jr. SMOKE-FREE ALFA MOVES TO HELP WORKERS KICK HABIT. Workforce Management. 86(1). 6. Dostupné také komerčně z databáze Proquest.

⁴⁸ ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy* : 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, s. 500-501. ISBN 978-80-247-5258-7.

Tabulka 6 – Faktory motivace/demotivace zaměstnanců a výběru zaměstnavatele

Umístění	Motivace pracovníků	Podíl	Demotivace pracovníků	Podíl	Výběr zaměstnavatele	Podíl
1.	Finanční ohodnocení	66,4 %	Finanční ohodnocení	65,9 %	Nabízená mzda	76,6 %
2.	Pracovní náplň	43,7 %	Pracovní kolektiv	31,8 %	Zajímavost práce	46,9 %
3.	Pracovní kolektiv	31,5 %	Nedostatečné uznání	28,5 %	Místo pracoviště	32,1 %

Zdroj: Vlastní zpracování dle podkladů firmy Grafton Recruitment

Uvedená data jsou výstupem průzkumu firmy Grafton Recruitment, kterého se v roce 2016 zúčastnilo 2 286 respondentů z různých oborů i částí České republiky.

- Angažovanost v CSR

Angažovanost v CSR (Corporate Social Responsibility) představuje aktivitu v oblasti společenské odpovědnosti. Ta může pro zaměstnance znamenat důvod k vyšší spokojenosti a loajalitě.

1.5 Legislativní rámec péče o zaměstnance

Ústavní základ péče o zaměstnance lze spatřit v Listině základních práv a svobod. Článek 28 stanoví právo na spravedlivou odměnu za práci a nutnost uspokojivých pracovních podmínek. Dále odkazuje na zákon. Tím se rozumí zákoník práce. Problematiku péče o zaměstnance řeší zákon č. 262/2006 Sb., část desátá - péče o zaměstnance, § 224 až § 247.⁴⁹ V této části bylo zmíněno i získávání zaměstnanců, které s péčí o zaměstnance

⁴⁹ USNESENÍ předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/002-1993-sb-usneseni-predsednictva-ceske-narodni-rady-o-vyhlaseni-listiny-zakladnich-prav-a-svobod-jako-soucasti-ustavniho-poradku-ceske-republiky.html>.

nepřímo souvisí. Bude tedy alespoň stručně zmíněna legislativa týkající se této problematiky.

Před vznikem pracovního poměru musí zaměstnavatel dodržovat daná pravidla, stanovená ve 2. části zákoníku práce, v části Hlava I, § 30 až 32. Zaměstnavatel smí podle zákona vyžadovat pouze údaje, které bezprostředně souvisejí s uzavřením pracovní smlouvy. Zaměstnanec musí být před přijetím seznámen s veškerými podmínkami, které se týkají stanovené pozice. V některých případech je zaměstnavatel povinen zajistit, aby se zaměstnanec podrobil lékařské prohlídce.⁵⁰

Zmínovaná desátá část je dále rozdělena na několik dílčích částí. Pracovní podmínky pro zaměstnance upravuje Hlava 1, § 224 až 226. Zde je uvedena povinnost zaměstnavatele vytvářet pro zaměstnance pracovní podmínky umožňující bezpečný výkon práce a také povinnost zajišťovat zaměstnancům pracovnělékařské služby. Povinné je také zajistit zaměstnancům bezpečnou úschovu jejich osobních věcí.⁵¹

V části Hlava 2, § 228 je stanovena povinnost týkající se zaškolení nebo zaučení zaměstnance, který přichází do zaměstnání bez kvalifikace. Tato povinnost připadá i na zaměstnance přecházejícího na nový druh práce. Zaměstnavatel má právo sledovat zvyšování kvalifikace pracovníka. Je oprávněn požadovat po zaměstnanci důkazy prokazující průběh zvyšování kvalifikace. Zaměstnanec má podle § 230 nárok, v některých případech dokonce povinnost, prohlubovat si svoji kvalifikaci k výkonu sjednané práce. Zaměstnavatel má právo uložit zaměstnanci účast na školení, studiu nebo jiných formách nutné kvalifikace. Za účast mu náleží odměna v podobě mzdy nebo platu.⁵² Problém však nastává v případech, kdy zaměstnanec využije příspěvků zaměstnavatele na vzdělávání

⁵⁰ Zákoník práce: Zákon č. 262/2006 Sb. *Business.center.cz* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h1.aspx>.

⁵¹ Ministerstvo práce a sociálních věcí: *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049#XI.1>.

⁵² BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Velké komentáře, s. 972-975. ISBN 978-80-7179-251-2.

a následně ze společnosti odejde. Těmto situacím zabraňuje kvalifikační dohoda, uzavřená mezi oběma jmenovanými stranami.⁵³

Poslední částí zákoníku práce, která se zabývá péčí o zaměstnance, jsou § 237 až § 247. Ty definují zvláštní podmínky některých zaměstnanců. § 237 uvádí, že povinnost zaměstnávat osoby se zdravotním postižením a vytváření vhodných podmínek pro ně stanovují zvláštní právní předpisy. Ty jsou uvedeny ve 3. části zákona č. 435/2004 Sb. o zaměstnanosti v § 67 až § 84. Zde je uvedena identifikace osob se zdravotním postižením a speciální požadavky na péči o ně. Je zde uvedena také povinnost zaměstnavatelů, kteří mají více než 25 zaměstnanců v pracovním poměru, zaměstnávat osoby se zdravotním postižením. Povinný podíl těchto osob na celkovém počtu zaměstnanců činí 4 %.⁵⁴

V následujících ustanoveních počínaje § 238, jsou již vymezeny zvláštní podmínky pro zaměstnankyně, další zaměstnance pečující o děti a jiné fyzické osoby. Jedná se např. o zákaz zaměstnávání těhotných nebo kojících žen, žen do konce devátého měsíce po porodu pracemi nad rámec jejich zdravotní způsobilosti nebo např. zákaz přesčasů pro zaměstnance pečující o dítě mladší než jeden rok. Speciální podmínky jsou zde vymezeny i pro mladistvé zaměstnance. Těm je zaměstnavatel povinen zajistit lékařskou prohlídku před začátkem pracovního poměru a podle potřeb i v jeho průběhu. Zároveň mladiství nesmí konat práci přesčas a práci v noci.⁵⁵

⁵³ BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Velké komentáře, s. 983. ISBN 978-80-7179-251-2.

⁵⁴ BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h4.aspx>

⁵⁵ BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h1.aspx>

1.6 Společenská odpovědnost firem

Společenskou odpovědnost firem (dále jen CSR) charakterizují tři pilíře, a to v oblasti ekonomické, sociální a environmentální. Tyto pilíře znázorňuje obrázek 2.



Obrázek 2 – Tři pilíře společenské odpovědnosti

Zdroj: <https://managementmania.com/cs/csr>

Všechny výše uvedené pilíře korespondují se třemi charakteristikami, tzv. triple-bottom-line. Ekonomická oblast je označována jako zisk. Sociální pilíř se zabývá lidmi a oblast environmentální představuje odpovědnost k naší planetě. Trojpilířový koncept je možné rozdělit podle vztahu mezi „pojetím odpovědnosti podniku“ a „společenskou odpovědností“. Čím více se podnik blíží k dobrovolné odpovědnosti, tím více je považován za sociálně pojatý, s vyšším povědomím o CSR. Na druhou stranu při zaměření podniku na ekonomickou odpovědnost se jedná o ekonomicky založený podnik s důrazem na ziskovost.⁵⁶

Zákazníci očekávají důvěryhodnost a dobrou pověst podniku. Lidé i komunita chtějí takový podnik, který se chová odpovědně k životnímu prostředí i ke společnosti. Zaměstnanci oceňují takového zaměstnavatele, který si váží jejich práce. Na takového zaměstnavatele

⁵⁶ ADÁMEK, Pavel. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013, s. 36. ISBN 978-80-7248-894-0.

jsou hrdí. takového zaměstnavatele, na kterého jsou hrdí. Společenská odpovědnost představuje soulad mezi obchodním životem a hodnotami celé společnosti.⁵⁷

V České republice měl promyšlený způsob řízení a práce teprve počátkem 20. století Tomáš Baťa. K dalšímu posunu došlo v roce 1992, kdy bylo v České republice založeno Business Leaders Forum. To má za úkol vzbudit zájem firem o CSR, seznamovat podnikatele s obsahem CSR, prezentovat aktivity společenské odpovědnosti různých podniků. V současné době se téma CSR postupně dostává na veřejnost a firmy si postupně uvědomují nejen existenci, ale i prospěšnost CSR pro budoucnost jejich podniku. Sociální politika je současně zaměřována spíše směrem dovnitř, na sociální výhody pro zaměstnance.⁵⁸

Pro pojem „Corporate Social Responsibility“ doposud nebyla nalezena jednotná definice. Pro svoji dobrovolnost, absenci striktně vymezených hranic, je tento pojem možno chápat mnoha způsoby.⁵⁹ Podle sdružení Business Leaders Forum České republiky lze CSR chápat jako „dobrovolný závazek podniků chovat se v rámci svého fungování odpovědně ke společnosti i prostředí, ve kterém podnikají“.⁶⁰

CSR zahrnuje zainteresované osoby, jako např. zákazníky nebo širší veřejnost. Pro účely této práce postačí příklad rozdělení na externí a interní zainteresované strany, tzv. stakeholdery. Mezi interní zainteresované strany CSR jsou řazeni např. zaměstnanci, odbory a mezi externí se řadí dodavatelé či media.⁶¹

1.6.1 Sociální pilíř společenské odpovědnosti

Sociální pilíř CSR představuje aktivity týkající se vnitřní a vnější sociální politiky podniku. Péče o zaměstnance spadá do interní politiky, proto jí bude v této práci věnována větší

⁵⁷ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s. 405-407. ISBN 978-80-7400-347-9.

⁵⁸ *Vybrané trendy současného podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014, s. 39. ISBN 978-80-7248-945-9.

⁵⁹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada), s. 15-16. ISBN 978-80-247-3983-0.

⁶⁰ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Expert (Grada), s. 15-16.

⁶¹ Tamtéž, s. 28.

pozornost. Pro úplnost však bude uvedeno, co spadá pod politiku externí. Externí aktivity mohou spokojenost zaměstnanců taktéž ovlivnit a zároveň zvýšit jejich loajalitu.⁶²

Obecně by se organizace měla v rámci sociálního pilíře zabývat dodržováním rovných příležitostí, zdravím a bezpečností svých zaměstnanců, péčí o vzdělání a rekvalifikaci zaměstnanců, zaměstnávání lidí znevýhodněných na trhu práce. V neposlední řadě pak firemní filantropií, vyvážeností osobního a pracovního života zaměstnanců, rozmanitostí zaměstnaných lidí, zajištěním rekvalifikace propuštěných zaměstnanců, nasloucháním a dialogem se „stakeholdery“. V literatuře můžeme najít různá pojetí a obsah sociálního pilíře CSR.⁶³

Cílem sociální politiky by mělo být odbourávání vztahu zaměstnanec – zaměstnavatel, z externího hlediska podnik – místní komunita. Zároveň by měl být budován vztah na principu „win – win“, který představuje prospěch každé ze zúčastněných stran.⁶⁴

Pícha uvádí 6 základních směrů v sociální rovině CSR.⁶⁵ Kunz Píchův výčet rozšiřuje o další směry, uvedené v tabulce 7 na str. 40.⁶⁶

⁶² KOTINK, Michal. Společenská odpovědnost firmy – JaP Jacina, s. r. o., Liberec 2013. Diplomová práce (Ing.). technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Maršíková Kateřina, Ph.D.

⁶³ Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem*[online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Metodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf

⁶⁴ KOTINK, Michal. Společenská odpovědnost firmy – JaP Jacina, s. r. o., Liberec 2013. Diplomová práce (Ing.). technická univerzita v Liberci, Ekonomická fakulta. Vedoucí práce Ing. Maršíková Kateřina, Ph.D.

⁶⁵ PÍCHA, Kamil. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa nakladatelství, 2012. *Ekonomie studium*, s. 18. ISBN 978-80-87197-55-4.

⁶⁶ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. *Expert (Grada)*, s. 22-23. ISBN 978-80-247-3983-0.

Tabulka 7 – Vnímání sociálního pilíře CSR z pohledu dvou různých autorů

Pohledy na sociální pilíř CSR	
Kamil Pícha	Vilém Kunz
Zaměstnanecká politika, zdraví a bezpečnost zaměstnanců, vzdělání a rekvalifikace	Vytváření podmínek k tomu, aby zaměstnanci mohli sladit osobní a pracovní život
Firemní filantropie a firemní dobrovolnictví	Outplacement
Lidská práva	Boj proti mobbingu, sexuálnímu harašení a obtěžování
Odmítání dětské práce	Humanizace práce, různorodost práce, obohacování práce, rotace práce
Zaměstnání pro minoritní a ohrožené skupiny obyvatelstva	Sociální monitorování a reportování
Rovnost žen a mužů	Vyhodnocení budoucích důsledků firemních rizik a jejich řešení

Zdroj: Vlastní pracování dle autorů Kunze a Víchy (2012)

Kuldová do sociálního pilíře řadí také sponzorství firmy, které spadá naopak do politiky externí. Uvedené aktivity nejsou vyčerpávající. Důvodem je individuální přístup jednotlivých společností. Různé firmy kladou zároveň odlišný důraz na jednotlivé aktivity.

Některé pojmy je třeba vysvětlit a zároveň alespoň stručně přiblížit obsah jednotlivých aktivit, u kterých není zcela jednoznačný a nebyl rozveden v předcházejících kapitolách. Zaměstnanecká politika představuje mimo jiné přiměřenost mezd, poskytování sociálních i jiných výhod nad rámec legislativy.

Pojem firemní filantropie je v literatuře definován různě. Nejlépe jej podle mého názoru definuje Kuldová. Ta uvádí definici firemní filantropie jako „dobrovolnou angažovanost

firem ve veřejně prospěšných projektech s cílem prosazovat obecné blaho v celé společnosti či konkrétní komunitě“.⁶⁷

Problematika zaměstnávání osob se zdravotním postižením (dále jen OZP) se v jisté míře dotýká tří základních konceptů řízení lidských zdrojů. Jedná se o rovné příležitosti, sociální odpovědnost podniků a řízení diversity. Zaměstnavatel OZP pomáhá zaměstnanci v uplatnění na trhu práce, zároveň však pomáhá sobě při zvýšení morální převahy nad konkurencí.⁶⁸

Vytváření podmínek pro zaměstnance ke sladění pracovního života s osobním představuje celou řadu nástrojů. Jedná se např. o pružnou pracovní dobu, možnost její úpravy, práci z domova, udržování kontaktu se zaměstnanci v době jejich mateřské dovolené, poradenství a právní služby v krizových situacích zaměstnanců. Dalším příkladem z praxe je zavádění firemních školek.

Další oblastí je „outplacement“. Ten představuje tzv. „zodpovědné propouštění zaměstnanců“. Jedná se např. o zajištění rekvalifikace propuštěných zaměstnanců nebo jiný druh pomoci, jako jsou např. možnost návštěvy konzultačního centra. Propuštěný pracovník má tedy vyšší šanci na uplatnění v jiném zaměstnání.⁶⁹

Kunz zmiňuje také boj proti mobbingu. Tento pojem proto bude alespoň krátce vysvětlen. Mobbing představuje druh šikany, systematicky prováděných zlomyslností, kterými útočí nadřízení na podřízené či naopak.⁷⁰ Důležité je dbát již na samotný výběr zaměstnanců, čímž se sníží riziko možného projevu mobbingu v budoucnosti. Firma by měla mít stanovený jasný plán, jak v případě výskytu mobbingu postupovat ke zlepšení situace. Zajištění přátelského pracovního prostředí a také seznámení zaměstnanců s mobbingem a způsoby

⁶⁷ KULDOVÁ, Lucie. Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR, s. 25.

⁶⁸ Definiční vymezení 3 pilířů CSR. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf

⁶⁹ KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada), s. 22-23. ISBN 978-80-247-3983-0.

⁷⁰ Mobbing: Psychický teror na pracovišti. *Doktorka.cz* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti-/>

obranu proti němu je rovněž možným způsobem zamezení jak samotného mobbingu, tak jeho negativních dopadů.⁷¹

Dále zmíněná humanizace práce představuje provádění změn v charakteru práce. Účelem humanizace je zbavení se nadměrně namáhavých, jednotvárných či zdraví škodlivých činností. Zároveň se díky humanizaci stává práce prostředkem tvůrčí aktivity, seberealizace pracovníka a prostředkem všestranného rozvoje osobnosti.⁷²

Naopak k externí sociální politice podniku patří budování co nejlepších vztahů s místní komunitou, orgány státní správy a samosprávy nebo např. médii. Podpora komunity pomáhá budovat firemní reputaci. Podniky často podporují veřejně prospěšné aktivity nebo spolupracují se školami, provozují dobrovolnou práci.

Malé firmy jsou při budování konceptu CSR často zaostalé, a to zejména z důvodu minimalizace nákladů. Velké organizace vnímají CSR jako zlepšování vztahu se zákazníky, médii, zaměstnanci nebo jako konkurenční výhodu. Minimalizace nákladů bývá v malých firmách nadřazena společenské odpovědnosti. S tím souvisí i fakt, že malé firmy pro tyto aktivity nemají dostatečný počet zaměstnanců.⁷³

Na druhou stranu, přizpůsobovací procesy při změnách požadavků v oblasti CSR jsou malé a střední podniky více flexibilní. Tyto podniky se dokáží přizpůsobit snáz, rychleji a často s nižšími náklady.⁷⁴

⁷¹*Assesment Systems: Jak bojovat s mobbingem* [online]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/blog/jak-bojovat-s-mobbingem-top-5-efektivnich-kroku>.

⁷²Česká společnost pro zaměstnaneckou participaci, o. s. *Důležité pojmy participační ekonomiky* [online]. [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://kslp.wz.cz/ARCHIV/VLASTNI/2000/dulpojpartekon.htm>

⁷³Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Metodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf.

⁷⁴DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s. 407. ISBN 978-80-7400-347-9.

Pro podporu CSR, např. podporu zaměstnávání OZP, existuje několik nástrojů. Uvést lze např. slevu na dani z příjmů, přímou finanční pomoc úřadu práce, povinnou 4% kvótu u firem nad 25 zaměstnanců nebo zvýhodnění ve veřejných zakázkách.⁷⁵

Jedním z nejdůležitějších faktorů odpovědného chování je slušné a spravedlivé chování společnosti ke svým zaměstnancům. Tento faktor je součástí sociálního pilíře společenské odpovědnosti a jeho respektování může pro firmu představovat hned několik přínosů. Firma, která se o své zaměstnance stará má nejen lepší image, ale také přiláká kvalitnější zaměstnance a dochází i ke snížení fluktuace. V posledních letech vyznávají zaměstnanci v České republice stále více i jiné hodnoty než pouze finanční ohodnocení. Mezi dalšími faktory se objevuje i např. možnost k osobnímu růstu, možnost vzdělávání, ovlivnění pracovní doby nebo faktor, který představuje rovnováhu mezi pracovním a osobním životem. Úspěšná firma by se těmito faktory měla zabývat. Zapojení firmy do aktivit CSR může představovat zlepšení motivace a chování zaměstnanců. Jednou z možností, jak zvýšit motivaci zaměstnanců je jejich zapojení do aktivit CSR, např. do firemního dobrovolnictví. Do systému hodnocení zaměstnanců mohou být dále začleněna kritéria hodnotící jejich odpovědný přístup k vybraným složkám CSR. Snaha zaměstnavatele o účast zaměstnanců v oblasti CSR řadíme mezi postupy, které cílí na měkké prvky řízení lidí.

Při naplňování cílů CSR mají důležitou roli i manažeři lidských zdrojů. Ti mohou přijmout pracovníky, kteří se ztotožňují s hodnotami podniku a odvádí lepší výkon než ti, kteří se s hodnotami podniku neztotožňují.⁷⁶

Protože CSR souvisí s hodnotami podniku, je pro správné zapojení zaměstnanců nutné informovat je již v adaptačním procesu o hodnotách podniku a programu CSR. Tak je tomu i ve vybrané společnosti.

⁷⁵ Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem*[online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Methodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf

⁷⁶ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie, s. 408-411. ISBN978-80-7400-347-9.

1.7 Shrnutí teorie péče o zaměstnance

Z první kapitoly je zřejmé, že společnost, která chce být úspěšná, musí najímat, rozvíjet a zároveň udržet pracovníky, kteří jsou nejen schopní, ale i motivovaní. Neměla by také váhat s investicí do rozvoje svých zaměstnanců, právě z toho důvodu, že se jedná o investici, nikoliv o náklad. Je také nutné pečovat o zaměstnance ve všech zmíněných směrech a nezapomínat na žádný faktor, který může ohrozit jejich výkonnost. Při správné péči o zaměstnance je důležité dodržovat veškerá právní opatření ve všech oblastech, např. lze uvést oblast BOZP a oblast mzdové politiky. Je nutné realizovat minimálně tu péči, která je zákonem stanovená. Každý zaměstnavatel by však měl mít na paměti fakt, že na zaměstnance nepůsobí pouze pozitivní motivace, ale i negativní. Stimulací je pak rovněž možno přispět ke zlepšení výkonu zaměstnance. Především ve zkušební době je pak nutné dbát na zvýšenou péči a dostatečné zaučení i seznámení s podnikem a jeho filozofií, které ve výsledku zajistí oboustrannou spokojenost a nižší fluktuaci zaměstnanců.

Úspěšná firma by se měla soustředit nejen na generování zisku. Měla by brát úvahu, že je nedílnou součástí okolního prostředí. Musí se tudíž soustředit i na řešení sociálních a environmentálních otázek, přispívat k rozvoji a zvýšení kvality života. Správná aplikace a využití sociálního pilíře CSR může tvořit přidanou hodnotu služeb firmy. To je důležité ve vztahu ke spokojenosti zákazníků, zároveň i při generaci zisku. Také proto existují kritické pohledy na CSR. Někteří autoři vidí za společenskou odpovědností pouze snahu o generaci vyššího zisku. Problémem také je, že některé firmy, které jsou do CSR zapojeny, poškozují životní prostředí svojí hlavní činností nebo nemají vhodné pracovní podmínky pro zaměstnance. V České republice převažují v oblasti CSR takové aktivity, které jsou zaměřené na zaměstnance. Jedná se zejména o vzdělávání, BOZP, komunikaci nebo motivaci. V péči o zaměstnance by se však nemělo zapomínat na žádný z faktorů, který je součástí sociálního pilíře, protože správná CSR může zajistit větší atraktivitu podniku pro získávání talentovaných absolventů.

2 Představení společnosti Alfa

V následujících podkapitolách budou uvedeny informace o společnosti, jejíž zaměstnanci budou respondenty dotazníkového šetření, které zkoumá jejich spokojenost s péčí této firmy. Na úvod je však vhodné tuto společnost alespoň krátce představit.

2.1 Stručná charakteristika

Společnost Alfa je téměř 20 let součástí hotelového průmyslu nejen ČR, ale i v zahraničí. Sídli v Praze, v samotném centru města. Jedná se o poskytovatele luxusního ubytování a služeb s ním spojených. Nabízí několik stovek pokojů, z čehož přibližně 15 % představují apartmány. K dispozici je hostům i restaurace a bar. Společnost Alfa rovněž poskytuje konferenční prostory pro veškeré druhy akcí. Dále je zde pro hosty i zaměstnance k dispozici fitness centrum.⁷⁷

V hotelu je již od samých počátků také Casino. Jedná se o herní sál, ve kterém se nachází téměř více než sto herních automatů a herních stolů. Je zde vyžadován kodex oblékání, což vypovídá o úrovni tohoto kasina.⁷⁸ Společnosti Alfa patří téměř dvě desítky dalších řetězců, z nichž některé mají své sídlo rovněž v Praze. Společnost zaměstnává 141 osob. Zakládá si na rovnosti zaměstnanců, ať už v otázce věku, vzdělání, pohlaví či dalších aspektů. Organizační struktura této společnosti je součástí přílohy A této práce. V souvislosti s kulturou společnosti je struktura uvedena v anglickém jazyce. Tato společnost je, podle průzkumu britských novin The Sunday Times, jedním z 25 nejlepších zaměstnavatelů mezi velkými společnostmi v odvětví pohostinství. Velkými společnostmi se rozumí ty, které mají více než 250 zaměstnanců. Jedná se však nikoliv o hodnocení pražské pobočky, ale o tuto společnost celosvětově. Tato společnost věří, že za svůj úspěch vděčí svým zaměstnancům, kteří se po celou dobu snaží poskytovat hostům kvalitní služby a přispívat k jejímu úspěchu. Společnost usiluje o to, aby byla nejlepším místem nejen pro pobyt hostů, ale i pro práci

⁷⁷ Interní zdroje firmy Alfa

⁷⁸ FLETCHER, Amy a THE GAZETTE. Century bets on its Millennium/Prague casino launches global expansion for gaming firm. The Gazette [online]. Feb 14, . 2000, s. IB8. ProQuest Central. ISSN 15312607. Dostupné také komerčně z <http://search.proquest.com/docview/268191500?accountid=17116>.

zaměstnanců. Vizí společnosti je zaujmout vedoucí místo ve světě v oblasti hotelového průmyslu. K jejímu dosažení se snaží uctívat vymezené hodnoty. Jednu z těchto hodnot představuje prostředí, které podporuje růst a osobní rozvoj zaměstnanců. Důležitou hodnotou je i dobré jméno společnosti v souvislosti se zaměstnáváním spolehlivých, morálních a důvěryhodných zaměstnanců. Dále v praktické části bude představena další z hodnot, kterou je systém odměn. Ten by měl ocenit výborné pracovní výsledky jak řadových zaměstnanců, tak manažerů, a to s co nejmenšími rozdíly.

Společnost prosazuje myšlenku, že zákazník má vždy pravdu. Zároveň je při individuálních požadavcích hostů používána kreativita a otevřenost k inovacím. Alfa je aktivní také ve směru k vytváření lepšího životního prostředí, pomáhá chudým a nemocným dětem, o čemž svědčí sbírka pro dům seniorů či spolupráce s charitativní organizací. Alfa připravuje lidi na jejich kariéru a v neposlední řadě také pomáhá lidem s postižením. Úspěšně se snaží být společností s pověstí dobrého zaměstnavatele.

Uvnitř firmy mají zaměstnanci, jako v mnoha dalších společnostech, možnost vyjádřit názory na jakoukoliv problematiku či podat návrh na změnu. Tuto možnost však využívá minimum z nich.⁷⁹

2.2 Systém péče o zaměstnance

Společnost Alfa patří mezi nejlepší zaměstnavatele v České republice. Tento fakt potvrzuje i umístění mezi třemi nejlépe hodnocenými společnostmi v soutěži o nejlepšího zaměstnavatele České republiky v odvětví pohostinství, pořádané společností Aon.⁸⁰ V následující kapitole bude uvedeno, jakými způsoby se tato společnost snaží spokojenost svých zaměstnanců udržovat. K úspěšnému fungování každé firmy jsou spokojení zaměstnanci důležitým faktorem. V případě společnosti Alfa bude uvedena péče v některých směrech, které se spokojeností souvisí. Přehled hlavních směrů péče shrnuje tabulka 8 na str. 47.

⁷⁹ Interní zdroje společnosti Alfa

⁸⁰ *Finance.cz: Nejlepšími zaměstnavateli jsou například Alfa či Hilti* [online]. 2015 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/455555-nejlepsimi-zamestnavateli-jsou-napriklad-alfa-ci-hilti/>

Tabulka 8 – Vybrané faktory spokojenosti zaměstnanců

Vybrané faktory spokojenosti zaměstnanců
Počáteční péče a zaškolení zaměstnance
Dodržování BOZP
Mzdové ohodnocení
Služby poskytované na pracovišti
Pracovní prostředí
Možnost vzdělávání
Benefity a další výhody
Zdravotní péče
Péče o životní prostředí

Zdroj: Vlastní zpracování

- **Počáteční péče, zaškolení zaměstnance**

Každý zaměstnanec zpočátku absolvuje několikadenní školení, které jej seznamuje s hodnotami společnosti, se způsoby její komunikace, s firemními předpisy, standardy vzhledu a odívání pracovníků, bezpečností práce a požární ochranou. Náleží mu popis pozice, který zlepší počáteční orientaci. Je mu také přidělena osoba, která po potřebnou dobu slouží novému zaměstnanci jako školitel a mentor. Další péče a školení se rozlišuje podle jednotlivých pozic. U pozic, které vyžadují vyšší časovou náročnost, probíhá zaučení nejen pomocí určeného mentora, ale také předáním dokumentu, ve kterém jsou uvedeny postupy jednotlivých činností. U manažerských pozic je pak požadován větší stupeň samostatnosti při zaučení.

- **BOZP**

Každý nový zaměstnanec musí ze zákona absolvovat vstupní školení zaměstnanců na pracovišti o bezpečnosti a ochraně zdraví při práci a požární ochraně. Školení provádějí vyškolení vedoucí jednotlivých středisek. Toto školení se provádí podle tematického plánu a časového rozvrhu, je však nutné přihlédnout k provozním podmínkám a specifikům jednotlivých středisek. Školení obvykle trvá 60 minut. Během nich jsou zaměstnanci obeznámeni s prevencí pracovních rizik na pracovišti, použití pracovních oděvů

a ochranných pomůcek. Dále jsou sděleny pracovní postupy, umístění lékárníček a zásady první pomoci. Pravidla hlášení, evidence a vyšetřování pracovních úrazů jsou do školení rovněž zahrnuty.

V druhé části školení jsou zaměstnanci seznámeni s organizací a zajištěním požární ochrany a s povinnostmi vyplývajících z předpisů o požární ochraně. Zmíněny jsou také možnosti požárního nebezpečí vznikající při provozu střediska. Nutností jsou i informace o požárním poplachu, únikových cestách, nebo např. o umístění a použití hasicích přístrojů na pracovišti. Periodická školení mají stejný časový fond i obsah. Zaměstnanci ho povinně absolvují jednou ročně. Každý rok je také kontrolován stav lékárníček a dalších bezpečnostních potřeb.

Bezpečnost zaměstnanců je dále zvyšována pomocí uzamykatelných skříněk, do kterých si někteří pracovníci uschovávají své osobní věci a chrání je tak před možnou krádeží. Každý předmět, který zaměstnanec najde v prostředí hotelu, musí být odnesen zaměstnancům, zajišťujícím bezpečnost v hotelu, kde je zapsán do evidence. Pro větší bezpečnost zaměstnanců musí být také evidován každý příchod a odchod pomocí elektronického systému. V případě požáru je tak zjistitelné, kolik lidí se nachází v prostorách hotelu. Ze zákona jsou zde také pravidelné prověrky BOZP. Povinné je také pro vybrané a vedoucí zaměstnance školení první pomoci.

- Mzdové ohodnocení

Mzdy jednotlivých zaměstnanců jsou mimo jiné závislé i na výsledcích hospodaření hotelu. Zaměstnanci jsou odměňováni podle jednotlivých mzdových stupňů s ohledem na pracovní pozici, vzdělání a další faktory. Noví zaměstnanci jsou přijímáni za minimální mzdový stupeň. Plat se odvíjí také podle zodpovědnosti a k jeho fixní částce se připočítává osobní ohodnocení u pozic, které jej umožňují. Například u pozice recepční může být vyšší ohodnocení v případě, že realizuje prodej dražšího pokoje, než měl zákazník původně rezervovaný.

Zaměstnanci mají každý rok roční hodnocení. Podle několika faktorů dochází ke změnám platu v závislosti na stupni dosažení jeho plánovaných cílů na daný rok. Zaměstnancům

rovněž náleží příplatky, a to zejména za práci o víkendu, v noci, ve státní svátky a za práci přesčas. Tyto skutečnosti však musí být písemně zaznamenány. Rovněž srážky ze mzdy musí být písemně zaznamenány a schváleny podpisem konkrétního zaměstnance i zaměstnavatele.

- Služby poskytované zaměstnancům na pracovišti

Každý den je zaměstnancům k dispozici kantýna, ve které se mohou zdarma občerstvit. Mohou zde také bezplatně využít Internet. Pro zaměstnance je k dispozici prádelna a čistírna. Uniformy a pracovní oblečení pro neuniformované zaměstnance jsou poskytovány zdarma. Výhodou pro zaměstnance, kteří dojíždí vlastním automobilem, je parkovné za zvýhodněnou cenu. Pro zaměstnance jsou na pracovišti k dispozici šatny, jejichž součástí je i koupelna. Zároveň je možné využívat výtahy pro hotelové zaměstnance.

- Pracovní prostředí

Ve společnosti je každoročně povinná kontrola pracoviště, která se zabývá nejen osvětlením, ale také vybavením a bezpečností na jednotlivých odděleních. V případě potřeby je zjednána náprava. Jednotlivá oddělení jsou udržována také operativně podle jejich využití.

- Možnost vzdělávání

Zaměstnanci mají ročně nárok na finanční částku několik tisíc Kč pro využití kurzů nebo školení, souvisejících s jejich profesí nebo s oborem, ve kterém pracují. Je však povinností nejprve vhodnost tohoto školení projednat s nadřízeným, který musí danou aktivitu schválit. Školení může probíhat i v mezinárodních hotelech. Pro zaměstnance je k dispozici i jazykový online program. Jedná se o e-learningový program, který zajišťuje vzdělávání podle potřeb jednotlivých zaměstnanců. Primárně však možnosti vzdělávání závisí na druhu a náročnosti jednotlivých pozic. U manažerských pozic jsou vybraná školení dokonce povinná.

- Zaměstnanecké benefity a ostatní výhody

Společnost poskytuje poměrně mnoho zaměstnaneckých benefitů. Přehledné shrnutí nabízených benefitů představuje obrázek 3 na str. 50.

Zvýhodněná cena parkovného	Nocleh v hotelu po absolvování vstupního školení	Ocenění zaměstnanec měsíce	Týden dovolené navíc	50% sleva na stravování v hotelech této společnosti
Speciální cena ubytování	Multisport	Ocenění za výročí u společnosti	20% sleva ve firemní kavárně	Roční finanční bonus
Nápoje a strava v zaměstnání zdarma	Slavnostní akce pro oslavence kulatých výročí	Vánoční party pro děti	Outing	Příspěvek na penzijní připojištění
Čištění pracovního oblečení zdarma	Finanční odměna za doporučení zaměstnance	Příspěvek na kurzy a školení	10% sleva do lékárny	Týden pro zaměstnance
Dárek k narozeninám		E-learning		

Obrázek 3 – Benefity nabízené ve společnosti Alfa

Zdroj: Vlastní zpracování

Jednu z velkých výhod představuje jeden týden dovolené navíc, oproti 4týdenní délce stanovené zákonem. Nepravidelným benefitem je 13. plat. Jeho výše odráží finanční situaci hotelu za daný rok. Poměrně velkou výhodou je penzijní připojištění, které po dvou letech představuje příspěvek ve výši několik set korun. Zároveň dostává každý zaměstnanec k narozeninám sekt a blahopřání od ředitele společnosti. Zaměstnancům je dále poskytováno několik slev v oblasti stravování a nápojů. Cena na stravování v hotelových restauracích a restauracích jejích poboček je pro zaměstnance poloviční. 20% slevu lze uplatnit v místní kavárně. Každý zaměstnanec má dále speciální slevu na ubytování, a to v podobě, která je flexibilní podle obsazenosti a termínu poptávaného ubytování. Pro srovnání se jedná zhruba o 20 % nižší cenu než pro obvyklé hosty. Další výhodou je, že zaměstnanci, kteří ve firmě pracují 5, 10, 15, 20, 25 let, jsou nejen odměněni pozorností v podobě certifikátu a odznaku, ale navíc jsou zváni na slavnostní večeři se svými partnery a managementem hotelu včetně ředitele společnosti. Každý měsíc mohou zaměstnanci dále obdržet několikatisícovou odměnu, a to v případě, že budou zvoleni zaměstnancem měsíce. Vedoucí pracovník čtvrtletí dále obdrží finanční odměnu v řádu několika tisíc korun. Zajímavý je i systém ohodnocení

výjimečné práce. Každý, kdo je oceněný např. pozitivním ohlasem hosta, dostane ocenění v papírové podobě. V momentě, kdy těchto ocenění zaměstnanec nasbírá deset, dostane poukaz na nákup v určeném obchodním centru. V případě doporučení nového zaměstnance má dále každý nárok na odměnu ve stejné výši jako zaměstnanec měsíce. Musí však být dodržena interní pravidla.

Společnost také využívá sportovně-relaxačního motivačního programu Multisport. S využitím karty Multisport si zaměstnanci této společnosti mohou vybrat z více než 40 druhů sportovních či relaxačních aktivit v různých lokalitách České republiky. Je ji možné využít každý den na jednu volnočasovou aktivitu. Cena je méně než tisíc korun měsíčně. Dalším benefitem, který zároveň slouží ke zlepšení zdravotního stavu zaměstnanců, je 10% sleva v partnerské lékárně.

Mimoto jsou organizovány speciální akce pro zaměstnance, jako je např. týdenní oslava k založení společnosti. Každý rok je pořádán týden pro oddělení Housekeeping plný překvapení. Tento týden pro oddělení Housekeeping představuje na zaměstnance při sečtení všech odměn tohoto týdne, výdaj méně než 1000,- Kč/os. Od pondělí do pátku je vždy přichystána jedna malá pozornost, např. snídaně nebo nižší norma přidělených pokojů k úklidu na daný den pro jednotlivé pracovníky. Finanční náročnost tohoto týdne shrnuje tabulka 9.

Tabulka 9 – Náklady na benefit „Týden pro oddělení Housekeeping“

Položka	Náklad (Kč)
Drobné dárky	9 000,-
Služby	4 000,-
Nápoje a potraviny	9 500,-
Celkem	22 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Drobné dárky zahrnují položky, které jsou většinou spjaté s pracovní pozicí, např. ochranný krém na ruce. Služby zahrnují např. celodenní masáže, které jsou, vzhledem k fyzické náročnosti práce pokojských, zcela žádoucí. Nápoje a potraviny obsahují např. bohatou

snídani pro pokojské, jídlo a pití v průběhu setkání s ředitelem společnosti. Pravidelně se také koná měsíční setkání všech zaměstnanců s generálním ředitelem a oslava jejich narozenin. Zde je příležitost k tomu, aby zaměstnanci sdělili své připomínky a prodiskutovali je. Přítomen je také vedoucí oddělení, který v případě potřeby tlumočí připomínky řediteli společnosti. Tzv. Town hall meeting je obdobné setkání, kde je, stejně tak jako v ostatních firmách, opět možnost k diskuzi ohledně aktuálního dění v hotelu. Jedenkrát ročně je v hotelu nepravidelně pořádána mikulášská, vánoční a novoroční akce. Jedenkrát ročně také dochází k realizaci tzv. „outingu“. Jedná se o setkání zaměstnanců v rámci oddělení mimo pracoviště. Cílem je zlepšení vztahů na pracovišti. Zaměstnanci mají možnost získat speciální bonus za sjednání byznysu z nových zdrojů při dodržení několika podmínek. Nesmí se jednat o stávající klienty a zároveň musí jít o sjednané skupiny o deseti a více členech. V rámci znalosti produktu prodeje mají zaměstnanci nárok na ubytování na jednu noc zdarma. Součástí je i snídaně, kterou má zaměstnanec rovněž zdarma.

- Zdravotní péče

Společnost má ze zákona povinnost mít partnerské smluvní zařízení na smluvní a preventivní péči, kontrolu pracovišť. Zdravotní péče se liší v závislosti na druhu pozice. Zaměstnancům společnosti je hrazena základní péče. Navíc je zde možnost, jak již bylo zmíněno, finančního zvýhodnění ve výši 10 % na nákup výrobků z partnerské lékárny. Zaměstnavatel zde hraď rovněž pravidelnou či jinou prohlídku v případě, že ji pozice vyžaduje. Každoročně také dochází k pravidelné kontrole lékárníček na celém pracovišti kvalifikovanou osobou.

- Péče o životní prostředí

Společnost informuje své zaměstnance o dopadech jejich chování na životní prostředí. Péče firmy o životní prostředí přispívá nejen k dobrému jménu společnosti, ale i k větší spokojenosti zaměstnanců a úsporám společnosti. Zaměstnanci jsou žádáni o spolupráci při šetření energiemi. Jedná se např. o vypínání klimatizace a počítače v případě, že tyto zdroje nejsou v daném momentě nezbytně nutné. Baterie a jiný nebezpečný odpad jsou umísťovány do speciálních nádob pro smíšený odpad umístěných v areálu hotelu. Při pohybu zaměstnanců o jedno patro nahoru či o dvě dolů je kladen důraz na využití schodiště v zájmu úspor i jejich zdraví. Dodržování těchto požadavků však není kontrolováno. Kompletní seznam aktivit, jimiž se společnost zabývá v souvislosti s péčí o životní prostředí, je přílohou

B této práce. V tabulce jsou uvedeny aktivity, kterými je možné přispět a zároveň osvětové informace. Tento způsob je efektivní z toho důvodu, že zaměstnanci mají představu, jakou aktivitou mohou přispět k péči o životní prostředí a jaké následky má nerespektování vhodného chování. Výhodou je také pocit sounáležitosti se společností a jejími kroky v rámci společenské odpovědnosti.

2.3 Deklarace společenské odpovědnosti

Společnost deklaruje společenskou odpovědnost ve třech hlavních směrech. Hlavní směry představují zákazníci, zaměstnanci a komunity, s nimiž společnost spolupracuje, a které dlouhodobě podporuje. Společenskou odpovědnost nedeklaruje pouze česká pobočka této společnosti. Několik evropských hotelů této společnosti je sdruženo v tzv. podnikatelskou radu, které připravuje aktivity CSR, projekty a akce pro klienty, charitativní organizace, které patří pod komunity, jimž společnost poskytuje nejen finanční pomoc. Sdružení pro východní Evropu představují pobočky v pěti východoevropských zemích. Díky této spolupráci je zajištěna jak současná, tak budoucí aktivita v oblasti společenské odpovědnosti. Příkladem je každoroční zábavná charitativní akce, do které se zapojují i samotní zaměstnanci společnosti. Partnerské charitativní organizaci se daruje částka vybraná v kasičkách a zároveň částka, která odráží počet ujetých km na stacionárním kole. Čím vyšší počet ujetých km, tím vyšší částka na konto charitativní organizace. Společnost každoročně pořádá vánoční charitativní akci. Sponzoruje také setkání a výroční zasedání bezplatným pronájmem svých zasedacích prostor.

Pro opuštěné lidi v důchodovém věku z partnerské komunity, organizuje společnost každoročně charitativní sbírku oblečení a dalších předmětů pro tyto nemocné či nemohoucí osoby. Pro významné klienty jsou dále pořádány každoroční firemní akce. Dalším příkladem společenské odpovědnosti je i bezplatný pronájem společenských prostor pro tiskovou konferenci charitativní organizace. Pro zaměstnance společnosti se mimo jiné pořádají interní i externí akce, které jsou přínosné jak z informačního, tak zábavního hlediska zaměstnanců. Součástí je i akce pro děti zaměstnanců.

2.4 Shrnutí kapitoly o vybrané společnosti

Společnost Alfa svým hostům zajišťuje nadstandardní péči. Usiluje o to, aby se stejným způsobem pečovalo i o její zaměstnance. Alfa působí na českém trhu téměř 20 let a považuje se za stabilní firmu. Je aktivní nejen v oblasti CSR, ve které zahrnuje do svých činností všechny faktory, které byly v kapitole zmíněny. Jedná se tedy o firmu, která je společensky plně odpovědná. Je třeba zmínit, že stejně tak jako u mnoha dalších společností, je část zaměstnanců znevýhodněna typem pracovního poměru, jako např. brigádníci, a proto se nemohou stát plně zainteresovanými. Všem zaměstnancům je poskytováno vzdělávání s omezujícím faktorem typu pozice. Ostatní možnosti péče o zaměstnance jsou v této společnosti rovněž realizovány.

3 Dotazníkové šetření ve firmě Alfa

Součástí praktické části diplomové práce je dotazníkové šetření, které je provedeno mezi zaměstnanci společnosti Alfa. Jeho cílem je získání dat pro následnou analýzu ve vybrané společnosti. Tato data jsou získána prostřednictvím názorů jednotlivých respondentů, kterými jsou zaměstnanci vybrané společnosti. Společnost, pod kterou patří společnost Alfa, považuje své zaměstnance za klíčový faktor úspěchu. Cílem je zjistit, zda je zaměstnancům skutečně poskytována nadstandardní a zda je nabízená péče v souladu s potřebami zaměstnanců. Dalším cílem byla identifikace problémů v rámci jednotlivých oddělení. Péče o zaměstnance by měla představovat co možná nejvíce individuální přístup k potřebám zaměstnanců dané společnosti. Snahou je také ukázat, které benefity poskytované zaměstnancům jsou více a které méně oblíbené.

3.1 Metodika dotazníkového šetření

Na počátku šetření byl stanoven problém, metoda šetření, základní soubor a výběr. Stanovený problém představuje otázka, zda jsou zaměstnanci vybrané firmy spokojeni s její péčí. Které způsoby péče by společnost mohla omezit a které naopak zahrnout? Mezi vybrané metody šetření pro účely této práce patří kombinace následujících metod:

- dotazníkové šetření, viz i dále,
- rešerše interních dokumentů společnosti,
- pozorování,
- konzultace se zaměstnanci.

Základní soubor je konkrétně vymezený. Představuje jej 141 zaměstnanců, tedy 100 % těch, kteří ve firmě pracují na plný úvazek. Důležitým zdrojem dat šetření jsou respondenty zodpovězené dotazníky, jež odevzdalo 109 respondentů, tedy 77,3 % zaměstnanců. Další zmiňované metody představují doplňující zdroj dat. V rámci pozorování a konzultací byly upřesňovány jednotlivé odpovědi získané z dotazníkového šetření. Rešerše interních dokumentů proběhla ve dvou krocích. V první fázi bylo účelem získání dat o aktuálním stavu. Tato data byla použita v kapitole 2 věnované představení společnosti Alfa. Další data z interních dokumentů budou v této práci použita v souvislosti s výsledky dotazníkového šetření.

3.2 Dotazník

K realizaci šetření byla zvolena metoda dotazníku. Jedná se o explorativní metodu, kdy jsou informace získávány z vyjádření sledovaných osob, tzv. respondentů. Tato metoda byla vybrána proto, že představuje způsob, kterým může být získáno větší množství dat a jednotlivé odpovědi mohou být dále zkoumány z hlediska různých proměnných. Pomocí dotazníku byla zkoumána různorodost názorů respondentů na daná témata.

Samotný dotazník se skládá celkem z 18 otázek. Dotazník je přílohou C této práce. 15 z 18 otázek bylo uzavřených, 2 z části uzavřené s možností textového vyjádření důvodu nespokojenosti s danou problematikou a 1, poslední otázka, byla otevřená. V této otázce byl respondentům vyčleněn prostor pro vyjádření jakýchkoliv postřehů, námětů, názorů, spojených s daným tématem. Autorka dotazníku dbala na co nejnižší časovou náročnost a srozumitelnost otázek pro všechny respondenty. U některých otázek byla poskytnuta nápověda. Dotazníky v elektronické i papírové verzi byly k dispozici v českém a anglickém jazyce, aby byl pro jednotlivé skupiny respondentů pochopitelný. Díky překladu dotazníku do anglického jazyka bylo získáno 11 dalších respondentů, resp. o 10 % více, než by bylo získáno bez poskytnutí překladu. Anglický jazyk je ve vybrané společnosti užíván na denní bázi a je nutný k absolvování většiny školení a k interní komunikaci. V souvislosti s firemní kulturou a pro lepší pochopení výsledků ze strany společnosti tak nejsou názvy jednotlivých oddělení v praktické části přeloženy do českého jazyka.

Dotazník se skládá ze tří částí:

1. Úvodní část
2. Hlavní část
3. Závěrečná část

V úvodní části je uvedený název a cíl šetření a rovněž i instrukce pro respondenty. V úvodu tohoto dotazníku je zmíněn cíl identifikace jednotlivých potřeb oddělení a návrh opatření pro zlepšení péče o zaměstnance. Pro zaměstnance je zlepšení myšleno tím, že by společnost měla poskytovat přednostně nikoliv velké množství a způsobů péče, např. benefitů, ale takové benefity, v přiměřeném množství, které zaměstnanci podle svých potřeb využívají. Z pohledu zaměstnavatele se jedná o zlepšení, kdy lze některé druhy péče omezit či vyřadit a tím ušetřit náklady na jiné, preferované druhy péče. Jsou zde však také možnosti, které

nejdou nákladově vyčísitelné. Jedná se např. o dostatečnou komunikaci mezi zaměstnanci. Téma komunikace bude otevřeno mimo dotazníkové šetření, při pohovorech s jednotlivými zaměstnanci.

Následuje hlavní část, ve které jsou zprvu uvedeny otázky, které lze zodpovědět pouhým označením čísla v šestistupňové škále. Jednotlivá čísla vyjadřují stupeň souhlasu či nesouhlasu s daným tvrzením. Cílem je zjistit názory jednoduchými, časově nenáročnými otázkami hned v úvodu dotazníku, kdy je velké riziko, že dotazník zůstane nedokončený. Šestá otázka žádá respondenta, aby označil tři faktory jeho spokojenosti v zaměstnání. Jejím cílem je napovědět zaměstnavateli, kterým směrem má pro jednotlivé úseky zaměřit svoji pozornost.

Další část dotazníku směřuje k benefitům a službám poskytovaným na pracovišti. Na závěr jsou respondenti logicky tázáni na filtrační otázky. V případě tohoto dotazníku se jedná o filtrační otázku oddělení a pohlaví. Původním záměrem bylo pouze dotazování se na oddělení. Důvody byla dva. Prvním důvodem je skutečnost, že společnost usiluje o rovnost všech zaměstnanců nezávisle na pohlaví, věku, národnosti a dalších faktorech. Druhý důvod představuje fakt, že filtrační otázka pohlaví představuje zvýšení nejistoty o anonymitě dotazníku, a to zejména v odděleních, ve kterých převažuje jedno či druhé pohlaví.

Dobrovolnou otázkou je otázka závěrečná, která je otevřená a respondentovi umožňuje vyjádřit jakýkoliv postřeh či dotaz, ať už k dotazníku nebo k danému tématu. Závěrečná část pak, kromě poděkování, obsahuje instrukce, kterými se mají řídit ti z respondentů, kteří mají zájem o zaslání výsledků. Výsledky budou poskytnuty především vedení firmy. Řadovým zaměstnancům pak budou rozesílány v závislosti na individuálních požadavcích. Důraz je kladen také na anonymitu údajů a v souvislosti s tím také na zabránění jakýchkoliv negativních dopadů vyjádření osobního názoru.

3.3 Sběr dat

Sběr dat probíhal po dobu dvou týdnů, v termínu 12. až 23. září 2016, vždy od pondělí do pátku, tedy po dobu 10 pracovních dnů. Potřebná data z dotazníkového šetření byla získána několika způsoby. Nejčastějším způsobem sběru dat bylo osobní vyplnění papírové podoby

dotazníku s respondenty. Jednotlivé otázky tak mohly být podrobně vysvětleny. Respondentům bylo umožněno lépe porozumět, proč jsou kladeny tyto otázky a osobním kontaktem byla zároveň zvýšena jejich motivace vyjádřit své osobní postřehy a souhlasit s účastí v šetření. Tento způsob byl časově náročný, ale umožňoval dosažení většího procenta návratnosti a zároveň často přínosnou osobní konzultaci s respondentem na dané téma. Výhodou také bylo navázání osobního kontaktu s lidmi, se kterými doposud neprobíhala pravidelná spolupráce. Někteří respondenti poté osobně kontaktovali autorku dotazníku s dalšími připomínkami a prosbami, jak péči zlepšit. Tato cesta shromáždění dat vyžadovala i dávku trpělivosti. Za účelem co nejmenších ztrát respondentů musela být jednotlivá oddělení navštěvována pouze v určité, nevytížené dny a hodiny, což mnohdy nebylo možné s předstihem určit. Zároveň bylo nutné všem zaměstnancům vysvětlit instrukce a často i jednotlivé otázky. Tímto způsobem se podařilo shromáždit největší procento dat. Kompletní údaje o způsobu shromažďování dat a procentu z celkového počtu odpovědí lze vidět v tabulce 10 na str. 59.

Druhou variantou sběru dat bylo získání vyplněných dotazníků prostřednictvím vedoucích vybraných oddělení, kteří dotazníky distribuovali v rámci svého týmu. Tímto způsobem se vrátilo druhé nejvyšší procento vyplněných dotazníků. V tomto případě nebyla zapotřebí vysoká časová náročnost. Bylo však nutné jednotlivé distributory instruovat, kam a v jakém termínu mají být následně vyplněné dotazníky odevzdány.

Třetí způsob představoval rozeslání e-mailů zaměstnancům, kteří mají firemní e-mailovou adresu a nebylo možné vyplnit s nimi dotazník osobně. Tento způsob byl časově druhý nejnáročnější. Každý z respondentů byl osloven individuálně a text e-mailu byl personalizovaný v důsledku snahy o vysokou návratnost dotazníků.

Tabulka 10 – Způsoby oslovení respondentů šetření

Způsob oslovení respondentů	Počet respondentů	Podíl z celkového počtu respondentů
Osobně	51 osob	47 %
Pomocí třetí osoby	36 osob	33 %
E-mailem	22 osob	20 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Všichni oslovení zaměstnanci byli rovněž informováni o možnosti hmotné odměny pro 3 náhodně vybrané respondenty. Celkový počet respondentů byl pravděpodobně ovlivněn i tímto faktorem. Hmotné ceny byly rozdány poslední den výzkumu jako poděkování hotelovým zaměstnancům za spolupráci ve složitých podmínkách jejich vysoké pracovní vytíženosti.

3.4 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky šetření budou představeny ve dvou částech. Nejprve bude popsána struktura respondentů. K vyjádření této skutečnosti pomohla identifikační otázka věku a oddělení. Ve druhé části budou prezentovány výsledky otázek týkajících se spokojenosti zaměstnanců s péčí společnosti.

3.4.1 Struktura respondentů

Výsledky dotazníkového šetření představují názory celkem 109 zaměstnanců firmy. Účast podle jednotlivých úseků firmy ukazuje tabulka 11 na str.60. Celkem se vrátilo 77,3 % dotazníků. Toto množství dat má dostatečnou vypovídací hodnotu.

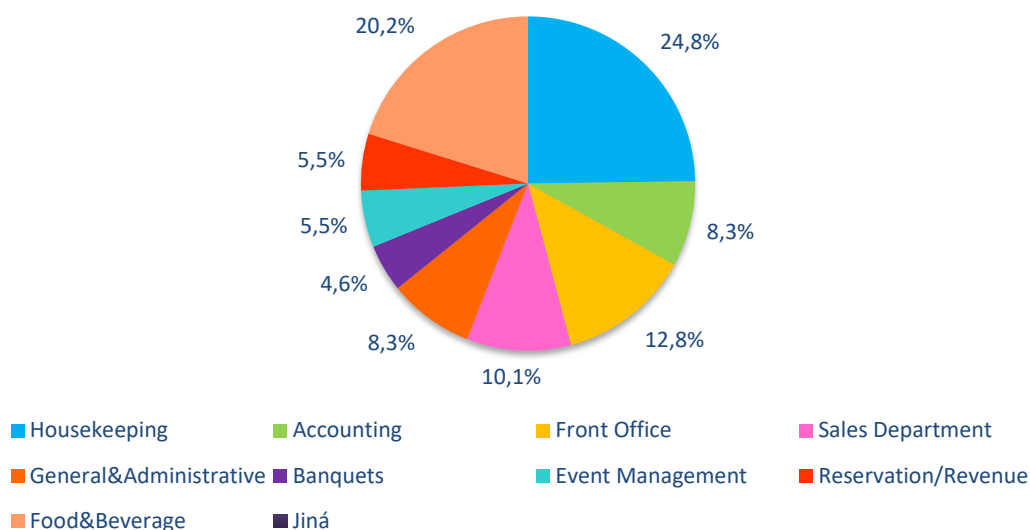
Tabulka 11 – Struktura respondentů podle oddělení

Pracovní zařazení	Počet respondentů	Podíl osob v oddělení
Housekeeping	27	79,5 %
Accounting	9	90,0 %
Front Office	14	66,6 %
Sales	11	91,6 %
General & Administrative	9	100,0 %
Banquets	5	71,4 %
Food & Beverage	22	61,1 %
Event	6	100,0 %
Reservation/Revenue	6	100,0 %
Celkem	109	77,3 %

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka 11, nejvyšší možná účast, tedy 100 %, byla dosažena v rámci oddělení General & Administrative (dále jen G&A), Event, a Reservation/Revenue. Výsledky z těchto oddělení mají tedy nejvyšší možnou vypovídací hodnotu. V některých odděleních, pracuje minimální počet zaměstnanců. Konkrétně v oddělení Revenue pracuje 1 muž a 1 žena. V rámci zachování anonymity byla tato oddělení spojena s dalším úsekem (Reservations), se kterým úzce spolupracuje a pod který patří. Oddělení Accounting zahrnuje i 2 zaměstnance oddělení informačních technologií (dále jen IT). Front Office pak zahrnuje nejen Front desk, ale také noční audit. G&A spojuje 9 zaměstnanců, konkrétně asistenta ředitele, personální oddělení a Engineering. Oddělení Food & Beverage (dále jen F&B) zahrnuje celkem 36 zaměstnanců kuchyně, restaurace a baru. Obrázek 4 na str. 61 ukazuje podíl respondentů z jednotlivých úseků z jejich celkového počtu. V diplomové práci jsou uvedeny pouze anglické názvy oddělení, protože jejich české názvy nejsou ve společnosti používány.

Struktura respondentů dle oddělení



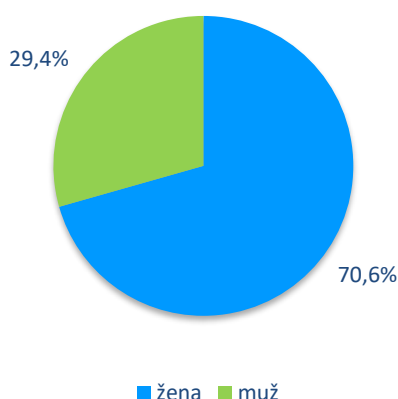
Obrázek 4 – Struktura respondentů podle oddělení.

Zdroj: Vlastní zpracování

Struktura respondentů v rámci oddělení nebyla rovnoměrná. Důvodem je zejména různá velikost jednotlivých úseků. Tři nejpočetnější zastoupení v rámci oddělení měl Housekeeping, který prezentuje 24,8 % dat šetření. Druhým úsekem bylo F&B s 20,0% podílem a Front Office s 12,8% podílem na celkovém počtu odpovědí. Tato oddělení jsou tři největší ve společnosti.

Dalším předmětem filtrování odpovědí bylo pohlaví respondentů. Důvodem byla snaha zjistit, zda jsou zaměstnané ženy či muži významně spokojenější. V případě, že je spokojenost markantně rozdílná, je zde možnost nastavení péče tak, aby odpovídala potřebám žen a mužů přibližně rovnoměrně. Podíl odpovědí žen a mužů ukazuje obrázek 5 na str. 62.

Struktura respondentů dle pohlaví



Obrázek 5 – Struktura respondentů podle pohlaví

Zdroj: Vlastní zpracování

Z grafu vyplývá, že mezi respondenty bylo podstatně větší zastoupení žen než mužů. Ve společnosti je zaměstnáno o 13 % více žen. Pracuje zde 63 % žen a 37 % mužů. Důvodem, proč je procento žen mezi respondenty vyšší je i fakt, že téměř 25 % respondentů tvoří zaměstnanci z oddělení Housekeeping, kde odpovídalo 100 % žen, resp. 27 respondentů.

Z celkového počtu 141 zaměstnanců pracuje ve společnosti 89 žen a 52 mužů. Mužů odpovědělo 32 z 52. Návratnost je tedy 61,5 %. Z žen pak odpovědělo 77 z 89 osob, resp. 86,5 %. Musí však být zvážen i fakt, že někteří respondenti, se kterými nebyl dotazník zodpovězen osobně, mohli vyplnit úmyslně odlišné pohlaví než skutečné.

V rámci dosažení anonymity respondentů nebyly aplikovány další identifikační otázky. Přidáním identifikační otázky věku by byla anonymita v některých odděleních nulová. Navíc by přidání další identifikační otázky přineslo, z důvodu nízké anonymity, větší riziko úmyslně odlišných odpovědí, než jaká je skutečnost.

Z rešerše interních dokumentů firmy vyplynulo, že z celkového počtu zaměstnanců, patří 36 % z nich mezi osoby ve věku 18 až 35 let, 50 % z nich je ve věku 36 až 51 let a 14 % zaměstnanců je ve věku 51 a více let. Struktura zaměstnanců podle věku může díky identifikaci potřeb osob v dané věkové skupině rovněž napovědět, jaký druh péče tito

zaměstnanci vyžadují. Je tedy možné odhadnout, že polovina zaměstnanců, která je ve věku 36 až 51 let, bude vyžadovat mimo jiné péči zaměřenou na děti ve školním věku. Zaměstnanci společnosti mají dohromady 80 dětí ve věku do 12 let. Přesto však ve společnosti neexistuje benefit, který by se na péči o děti zaměřoval. Výjimkou je dětská party, která se každoročně pořádá několik dní před Vánocemi. Je tedy možné předpokládat, že značná část zaměstnanců se neúčastní i z důvodu termínu této akce.

3.4.2 Vyhodnocení šetření a jeho interpretace

Z celkového počtu 18 otázek v dotazníkovém šetření byly 2 otázky identifikačního charakteru. V této části bude vyhodnoceno zbývajících 16 otázek, které identifikační charakter neměly. Účelem šetření je zabývat se problémy, které se vyskytují v případě značné části celkového počtu respondentů nebo značné části respondentů v rámci oddělení. Pro názornost můžeme uvést následující příklad. 4 ze 109 respondentů mohou vyjádřit nesouhlas s benefity. V tomto případě nebude snaha o zlepšení portfolia benefitů z důvodu minimálního nesouhlasu. Naopak v případě, kdy by 40 ze 109 respondentů nesouhlasilo se stravou podávanou ve firemní kantýně, bude zcela jistě nastíněn plán ke zvýšení její úrovně.

Respektování rozdílů mezi zaměstnanci

V první otázce měl respondent na stupnici od jedné do šesti vyjádřit, do jaké míry souhlasí s tvrzením „Moje společnost respektuje rozdíly mezi zaměstnanci“. Cílem této otázky bylo zjistit, zda se společnost chová ke svým zaměstnancům stejně bez ohledu na to, v jakém jsou věku, jaké jsou rasy, vyznání apod. Jak ukazuje tabulka 12 na str. 64, průměrné hodnocení na stupnici od 1 do 6, kde 1 označuje názor „zcela nesouhlasím“ a 6 názor „zcela souhlasím“, je 4,7. Výsledek ukazuje, že zaměstnanci souhlasí s tím, že ve společnosti neexistuje diskriminace jednotlivých skupin zaměstnanců.

Tabulka 12 – Respektování rozdílů mezi zaměstnanci

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	5	4,60%
2	6	5,50%
3	7	6,40%
4	17	15,60%
5	36	33,00%
6 (Zcela souhlasím)	38	34,90%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejpočetněji zastoupená odpověď je nejsilnější, tedy „zcela souhlasím“. Odpovědi, které vyjadřují spíše souhlas, dohromady tvoří 83,5 % odpovědí. Dá se tedy předpokládat, že je se zaměstnanci této společnosti jednáno bez rozdílů. Při podrobnější analýze bylo zjištěno, že jediná oddělení, která označila odpověď i v negativní části stupnice byla Housekeeping, Front Office, G&A, F&B. Největší počet záporných oddělení se objevilo u respondentů z oddělení Housekeeping, kde negativní část stupnice využilo 7 z 27 respondentů. Při konzultaci se zaměstnanci tohoto oddělení bylo zjištěno, že zaměstnanci tohoto oddělení mají pocit, že někteří z nich dostávají bezdůvodně menší přiděl práce než ostatní. Tento názor však vylučuje fakt, že přiděl jejich práce je generován automaticky z používaného elektronického systému.

Z hlediska srovnání názorů žen a mužů pracujících v této společnosti, může být konstatováno, že se zásadně neliší. Z hlediska mužů je průměrná odpověď 4,6 a z hlediska žen 4,8. Obě tyto odpovědi vyjadřují souhlas s uvedeným tvrzením.

Ovlivnění vztahu ke společnosti díky její péči o životní prostředí

Druhým tvrzením, na které měli zaměstnanci reagovat, bylo následující: „Své společnosti si vážím i proto, jak se chová k životnímu prostředí“. Cílem této otázky bylo dokázat, že společnost ovlivňuje spokojenost svých zaměstnanců nikoliv pouze přímo, např. pomocí benefitů, ale také nepřímo, svým jednáním. Průměrný výsledek odpovědí všech zaměstnanců shrnuje tabulka 13 na str. 65.

Tabulka 13 – Vliv péče o životní prostředí na vztah ke společnosti

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	2	1,80%
2	5	4,60%
3	3	2,80%
4	15	13,80%
5	39	35,80%
6 (Zcela souhlasím)	45	41,20%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Zcela jednoznačně největší zastoupení odpovědí měly stupně 6 a 5. Zaměstnanci si tedy uvědomují, že je společnost v péči o životní prostředí aktivní, a také si jí za to cení. Při rešerši interních dokumentů bylo zjištěno, že společnost za měsíc do třídění odpadu vyprodukuje v průměru více než 1 800 kg biologického odpadu, 9 000 kg směsného odpadu, přes 500 kg skla, 800 kg papíru, 65 kg plastů. Pro představu o důležitosti ekologického počínání firmy bude uvedeno jednoduché srovnání. Za rok 2015 měsíčně připadlo na jednoho občana České republiky téměř 27 kg odpadu.⁸¹ Tato společnost, která zaměstnává 141 zaměstnanců, denně ubytuje v průměru více než 400 hostů, obslouží další desítky až stovky osob v rámci baru a restaurace, vyprodukuje měsíčně odpad, který by bylo schopno během jednoho měsíce dohromady roztrždit více než 450 osob. Z rozhovorů se zaměstnanci však bylo zjištěno, že na jednotlivých odděleních často chybí speciální koše na jednotlivé druhy odpadu.

Vzdělávání a rozvoj

Třetí tvrzení, „Moje společnost podporuje vzdělávání a rozvoj adekvátně k mé pozici“, se zaměřuje na péči zaměstnavatele v oblasti vzdělávání a rozvoje zaměstnanců. Stupeň souhlasu s tímto tvrzením shrnuje tabulka 14 na str. 66.

⁸¹ Aktuálně.cz: V Česku přibývá odpadu, na každého obyvatele připadá 317 kilogramů [online]. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-cesku-pribyva-odpadu-na-kazdeho-obyvatele-pripada-317-kilo/r~5206c89e9c2011e6a16a0025900fea04/?redirected=1479033820>.

Tabulka 14 – Podpora vzdělávání a rozvoje zaměstnanců

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	4	3,70%
2	8	7,30%
3	9	8,30%
4	20	18,30%
5	30	27,50%
6 (Zcela souhlasím)	38	34,90%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka zřetelně ukazuje, že 80,7 % respondentů souhlasí s tím, že je jim poskytováno adekvátní vzdělávání a rozvoj. V levé části stupnice, tedy v části záporné, se pak pohybovalo 21 respondentů. Při analýze spokojenosti v této oblasti v rámci jednotlivých oddělení bylo zjištěno, že v každém oddělení existuje minimum zaměstnanců, kteří spíše nesouhlasí s poskytovaným vzděláváním a rozvojem. Významnější procento osob nespokojených se vzdáváním a rozvojem, je pouze v oddělení prodeje „Sales“, u kterého se v levé části stupnice nachází odpovědi 4 z 11 respondentů, což je 36,0 %. Při osobní konzultaci bylo zjištěno, že by zaměstnanci preferovali vzdělávání „živou“ formou spíše než formou e-learningu. Při preferované formě vzdělávání dochází totiž k možnosti bližší spolupráce s lidmi z jiných oddělení, a tudíž i k možnosti zlepšení klimatu ve společnosti. Zároveň je zde zájem o výuku jazyků formou kolektivního učení.







Z oddělení F&B byl vysloven zájem o širší nabídku kurzů zaměřených na gastronomii. Jedná se např. o kurzy pro barmany, které slouží k jejich zdokonalení a které jsou bezesporu přínosné pro jejich pozici. Z pohledu vzdělávání a rozvoje je značný rozdíl mezi názorem mužů a žen. Ze 77 žen má 91,0 % žen pocit dostatečného vzdělávání a rozvoje. Naopak z 32 mužů sdílí tento názor pouhých 56,2 %. Z tohoto výsledku je patrné, že respondenti mužského pohlaví mají v oblasti vzdělávání a rozvoje vyšší nároky než ženy.

Finanční ohodnocení

Ve čtvrtém tvrzení měli respondenti rovněž vyjádřit míru souhlasu. Tentokrát se jednalo o tvrzení „Za svoji práci jsem adekvátně finančně ohodnocen/a“. Výsledky, které shrnuje tabulka 15 na str. 67, překvapivě ukázaly, že 62,4 % odpovědí se pohybovalo v pravé části

stupnice, tedy v části, kde respondenti vyjadřují souhlas s tvrzením. Se svým finančním ohodnocením nesouhlasí 41 osob, resp. 37,6 % respondentů. Tento výsledek je překvapivý, protože společnost Alfa patří mezi zaměstnavatele, kteří poskytují spíše průměrné, někdy až podprůměrné finanční ohodnocení.

Tabulka 15 – Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	13	 11,90%
2	16	 14,70%
3	12	 11,00%
4	21	 19,30%
5	27	 24,80%
6 (Zcela souhlasím)	20	 18,30%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Důvodem spokojenosti s finančním ohodnocením může být i fakt, že vysoké finanční ohodnocení nemusí pro mnohé zaměstnance znamenat nejdůležitější faktor spokojenosti. Je-li však na výsledky této otázky pohlíženo v rámci oddělení, je zřejmé, že mezi některými úseky jsou značné rozdíly. V oddělení F&B se svým finančním ohodnocením souhlasí 86,4 % a pouhých 13,6 % (3 osoby) nesouhlasí s výší své mzdy. V tomto oddělení je nejvyšší spokojenost s mzdovým ohodnocením. V oddělení Housekeeping se svojí mzdou pak nesouhlasí nejvyšší procento respondentů. Nespokojených je více než polovina, konkrétně 15 osob. Dalších 18,5 % pak vyjádřilo mírný souhlas a pouze 7 z 27 respondentů vyjádřilo spokojenost stupně 5 a 6. Z osobních konzultací na tomto oddělení vyplývá jako jeden z nejčastěji uváděných faktorů nespokojenosti zaměstnanců finanční ohodnocení. Argumentem je nerovnováha mezi požadavky na výkon pokojských, fyzickou náročnost a rovněž na přítomnost pokojských i během víkendů. Zaměstnanci tohoto oddělení mají nárok na jediný volný víkend v měsíci, což pro velkou část z nich představuje značnou nevýhodu. Pokojské by uvítaly zvýšení mzdových stropů. Z anonymního dotazníku také vyplynulo, že někteří zaměstnanci nejsou spokojeni se současným procesem zvyšování platů. Ocenili by větší uplatnění finančních bonusů a rozšíření škály benefitů, která je od založení pražské pobočky této společnosti až na výjimky nepozměněná. Návrhem bylo také zvýšení finančního ohodnocení vzhledem k pracovní zátěži.

Při srovnání odpovědí mužů a žen jsou muži se svými 46,9 % nespokojenosti pouze mírně odlišeni od žen, ze kterých vyjádřilo nespokojenost 33,8 %. Otázku finančního ohodnocení lze tedy uzavřít tvrzením, že i přes průměrné mzdové ohodnocení zaměstnavatele je velká část zaměstnanců s finanční odměnou spokojena. Výjimkou jsou zaměstnanci oddělení Housekeeping. Tvrzení může být doplněno názorem zjištěným z osobních konzultací. Podle tvrzení některých zaměstnanců zde chybí program mzdového ocenění pro loajální, tedy dlouholeté zaměstnance.

Dostupnost nástrojů a potřebného vybavení

V páté otázce bylo zkoumáno, zda společnost poskytuje svým zaměstnancům všechny potřeby, které zajišťují možnost výkonu požadované práce. Jak ukazuje tabulka 16, která shrnuje výsledky této otázky, 75,2 % zaměstnanců má k dispozici veškeré potřebné vybavení.

Tabulka 16 – Dostupnost nástrojů a potřebného vybavení

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	8	7,30%
2	8	7,30%
3	11	10,10%
4	20	18,30%
5	30	27,50%
6 (Zcela souhlasím)	32	29,40%
Celkem	109	100,00%

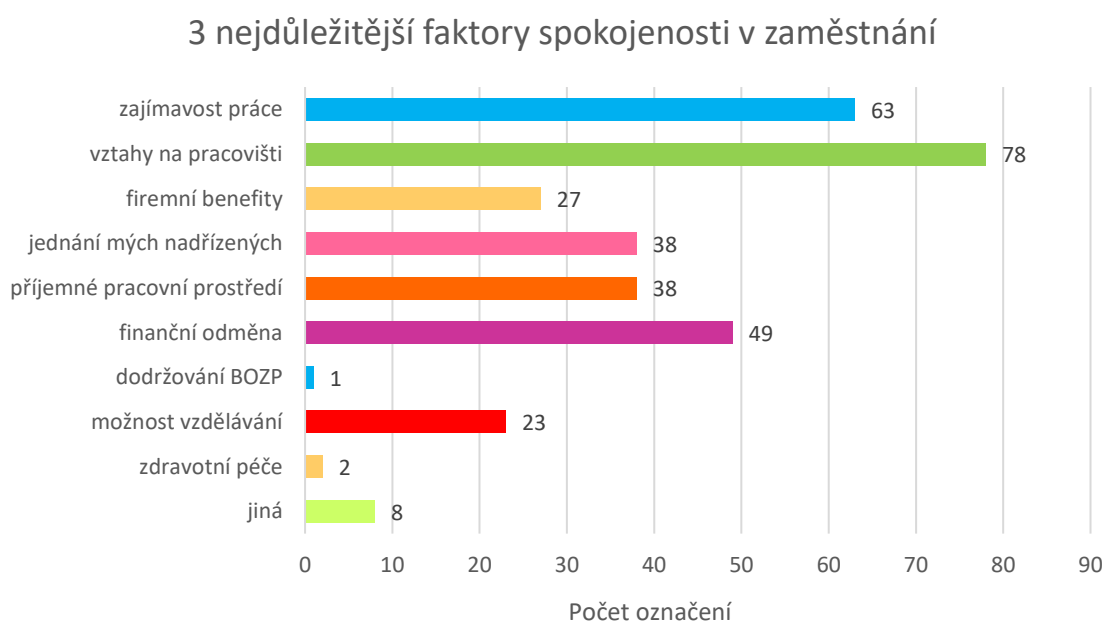
Zdroj: Vlastní zpracování

Pokud jsou výsledky porovnány v rámci oddělení, v žádném z nich není významný problém s nedostatečným vybavením. Oddělení, ve kterých byla vyjádřena nejvyšší nespokojenost bylo F&B, kde bylo dohromady 6 negativních odpovědí a Housekeeping, ve kterém 8 respondentů taktéž využilo negativní části stupnice. Jsou-li tyto odpovědi převedeny na procentuální vyjádření, můžeme říci, že žádné z těchto oddělení nepřesahuje nespokojenost 30 %.

V oddělení F&B, kde se rovněž objevilo několik negativních odpovědí, byla provedena osobní konzultace se zaměstnanci tohoto oddělení. V tomto oddělení je nedostatek drobného vybavení.

3 nejdůležitější faktory spokojenosti v zaměstnání

Následující otázka se od předchozích poněkud lišila. Úkolem respondentů bylo označit 3 faktory, které nejvíce ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání. Obrázek 6 shrnuje výsledky odpovědí respondentů na tuto otázku.



Obrázek 6 – Nejdůležitější faktory spokojenosti v zaměstnání

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí byly nejčastěji označeny vztahy na pracovišti, které označilo 78 respondentů, tedy 71,6 % z nich. Společnost by se tedy měla zaměřit na tento faktor spokojenosti. Možností je podle pohovorů se zaměstnanci např. teambuilding, pravidelná setkání oddělení, častější komunikace mezi členy týmu, vzájemná informovanost. Předcházet konfliktům na pracovišti mohou již personalisté, a to výběrem vhodných uchazečů do jednotlivých týmů. Zajímavost práce uvedlo 63 osob, tedy druhý nejvyšší počet respondentů. Tento faktor byl mezi 3 nejdůležitějšími zmíněn celkem v 57,8 % odpovědí. Zaměstnavatel může tento faktor ovlivnit pomocí rozhodnutí manažerů jednotlivých oddělení. Ti pak mohou dát jednotlivým

zaměstnancům možnost stát se součástí zajímavých projektů. Důležitá je předchozí komunikace se zaměstnancem o požadavcích a očekáváníích obou stran.

Třetím, nejčastěji uváděným faktorem, je finanční odměna. Tento faktor se vyskytuje v 49 odpovědích, tedy ve 45 % případů. Alarmující je, že v oddělení Housekeeping označilo faktor „finanční odměna“ za důležitý 63 % respondentů, tedy 17 osob. V tomto oddělení jsou však mzdy velmi nízké. Také z tohoto důvodu vyslovilo několik respondentů při osobních konzultacích přání zvýšení mzdových stropů v tomto oddělení.

Vztahy na pracovišti jsou podle výsledků šetření důležité především pro ženy, které tento faktor označily v 77,9 % případů. Pro muže představuje tento faktor důležitost v 56,3 % případů. Ve stejném procentu odpovědí je pro muže důležitá zajímavost práce. 53,1 % mužů pak označilo faktor finanční ohodnocení. Na rozdíl od mužů je u žen finanční ohodnocení na předních místech pouze v 41,6 % případů. Opět může být konstatováno, že pro respondenty mužského pohlaví má finanční ohodnocení vyšší prioritu než pro ženy.

Pro poměrně značnou část respondentů je rovněž důležité jednání nadřízených. Tato odpověď byla označena 38 respondenty v 34,9 % dotazníků. Stejný podíl odpovědí byl zaznamenán také u varianty „Příjemné pracovní prostředí“. Firemní benefity pak označilo 24,8 % respondentů, možnost vzdělávání 21,1 %. Ostatní možnosti zvolili respondenti v řádu jednotlivců. Z těchto výsledků vyplývá, že je pro zaměstnance důležité, aby vedení společnosti zajistilo správné obsazení manažerských pozic kompetentními osobami, které vytvoří pozitivní pracovní klima. K příjemnému pracovnímu prostředí někteří zaměstnanci požadují lepší vybavení. Dále postrádají květiny a pravidelnou údržbu jako je malování zdí. Další faktor, firemní benefity, označilo z celkového počtu 27 osob, 12 zaměstnanců Housekeepingu. Přestože pro značnou část zaměstnanců tohoto oddělení jsou firemní benefity důležité, nemůže je většina zaměstnanců oddělení Housekeeping z finančních důvodů využít. Jako příklad může sloužit benefit v podobě parkování. Většina zaměstnanců oddělení Housekeeping využívá k dopravě do zaměstnání hromadnou dopravu. Zvýhodněné parkovné je tedy zcela nevyužívaným benefitem. Důležitost jednotlivých faktorů pro celkových 109 respondentů je vyjádřena následovně:

1. Vztahy na pracovišti
2. Zajímavost práce
3. Finanční odměna
4. Jednání nadřízených/příjemné pracovní prostředí
5. Firemní benefity
6. Možnost vzdělávání
7. Ostatní

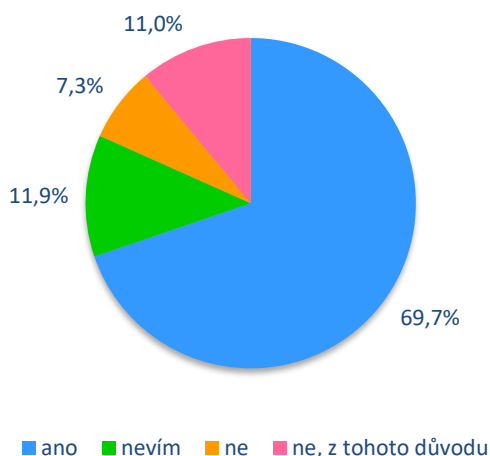
Podle preference zaměstnanců jsou na prvních místech, s výjimkou finanční odměny, faktory, které v zásadě nejsou finančního charakteru. Již při výběrovém řízení by se mělo dbát na rovnováhu mezi očekáváními uchazeče o pracovní pozici a požadavky zaměstnavatele. Také by měl být brán ohled na to, jak uchazeč svými vlastnostmi zapadá mezi ostatní členy týmu. Jak již bylo uvedeno, s finanční odměnou, tzn. se třetím nejčastěji uváděným faktorem, je spokojena většina zaměstnanců.

Z respondentů, kteří uvedli jiný faktor své spokojenosti, byla zmíněna témata jako např. možnost časového rozvrhu přítomnosti v práci. Zároveň se zde objevil faktor práce pro významnou společnost, což představuje vyšší spolehlivost zaměstnavatele. Dále byl uveden motivační systém a možnost mít práci, která představuje pro zaměstnance výzvu. U tří respondentů se však objevila odpověď, ve které bylo uvedeno, že pro ně není motivací žádný jmenovaný ani jiný faktor, případně neuměli identifikovat, co je motivuje.

Spokojenost se stravou ve firemní kantýně

Další otázka se zjišťuje názor respondentů na firemní stravování. V době, kdy byl dotazník distribuován, se již tři týdny podávala zdravější a pestřejší strava než doposud. Výsledky tímto počínáním budou s nejvyšší pravděpodobností ovlivněny. Změny stravy totiž přišly nejen díky snaze společnosti o zdravější životní styl, ale také v reakci na negativní ohlasy některých zaměstnanců. Odpovědi respondentů na tuto otázku shrnuje obrázek 7 na str. 72.

Spokojenost s firemní stravou



Obrázek 7 – Spokojenost s firemní stravou

Zdroj: Vlastní zpracování

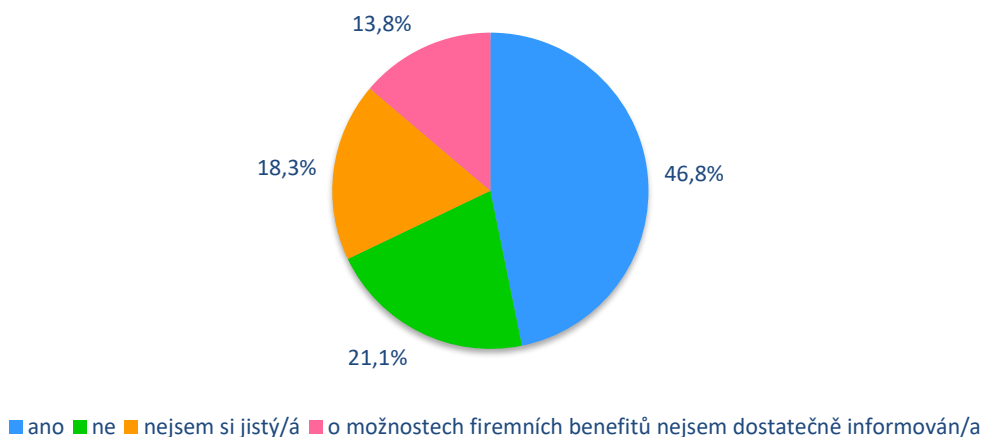
76 respondentů, tedy 69,7 %, odpovědělo na otázku stravování kladně. Takto vysoký počet spokojených zaměstnanců se objevuje s největší pravděpodobností, právě díky probíhajícím změnám ve firemní kantýně. Do jídelníčku byla přidána další jídla, salátový bar je nyní pestřejší. V jídelně je v současné době každý den také ovoce a jogurty s müsli. Přesto je zde 11,9 %, tedy 13 respondentů, kteří si nejsou jistí, zda je tato strava uspokojivá. 18,3 %, tedy 20 osob, pak se stravou spokojeno není, přičemž 12 z nich uvedlo důvod své nespokojenosti. Nejčastějším důvodem nespokojenosti je často se opakující, nedostatečně pestrá strava. Dalším důvodem nespokojenosti je i fakt, že mnoho jídel je spíše nezdravých. Naopak někteří zaměstnanci by uvítali typická česká jídla častěji. Řešením k uspokojení obou stran má sloužit salátový bar.

Mezi ženami se objevilo jednoznačně více kladných odpovědí. Spokojených žen je 74,0 % a nespokojených pouze 16,6 %. Ostatní respondentky označily možnost „nevím“. Naopak muži jsou spokojeni z 59,4 %, nespokojeni z 21,9 %. Nejistých je 18,8 % mužů. Strava je tedy svou skladbou spíše vyhovující ženské části zaměstnanců.

Spokojenost s firemními benefity

Tato otázka si kladla za cíl zjistit, zda jsou zaměstnanci informováni o možnostech firemních benefitů. Dalším cílem bylo zjistit, zda je v případě dobře informovaných zaměstnanců nabídka benefitů optimální. Odpovědi shrnuje obrázek 8.

Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity



Obrázek 8 – Spokojenost zaměstnanců s firemními benefity

Zdroj: Vlastní zpracování

Z celkového počtu 109 osob uvedlo 51 z nich, tedy 46,8 %, že firemními benefity odpovídají jejich potřebám. 23 osob (21,1 %) uvedlo, že nabídka firemních benefitů neodpovídá jejich potřebám. 20 osob (18,3 %) pak nedokázalo vyjádřit ani spokojenost ani nespokojenost. Tito respondenti zvolili možnost „nejsem si jistý/á“. Ostatních 15 respondentů, tj. 13,8 % z nich uvedlo, že o možnostech firemních benefitů nejsou dostatečně informováni. Benefity jsou přitom uvedené v uživatelské příručce, kterou dostane každý zaměstnanec již při nástupu. Tato příručka je však poměrně obsáhlá, a z tohoto důvodu se s ní část zaměstnanců podrobně neseznámí. S firemními benefity jsou zaměstnanci rovněž seznamováni pomocí nástěnky před hotelovou kantýnou. Možností je i osobní návštěva personálního oddělení, kde jsou v případě potřeby poskytovány mimo jiné i veškeré informace ohledně nabízených benefitů.

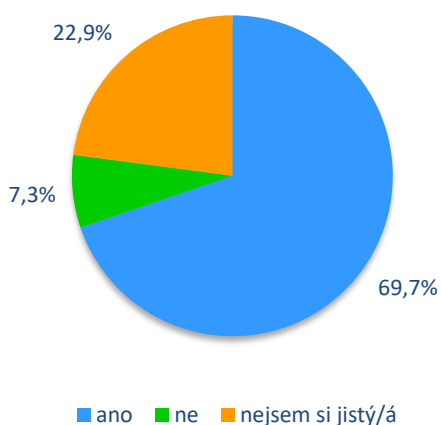
Poměrně rozdílné procento (25,0 %) mužů než žen (9,1 %) má pocit nedostatečné informovanosti. Nerozhodných žen (22,1 %) je pak o více než o 100 % více než mužů (9,4 %). V oblasti benefitů jsou ženy celkově spokojenější. Respondenti také uvedli, že by

upřednostnili větší množství benefitů a jejich lepší rozlišení podle pracovního zařazení. Nejvyšší spokojenost s benefity je v odděleních Reservation/Revenue, kde je dokonce 100% spokojenost. Velmi spokojená jsou dále oddělení Accounting, Banquet, Event a Sales. Naopak nejnižší spokojenost s benefity je v odděleních Housekeeping, F&B a Front Office. V oddělení Housekeeping je 37,0 % nespokojených, 29,6 % spokojených, 18,6 % neinformovaných a 14,8 % nerozhodných respondentů. V oddělení F&B je 36,4 % neinformovaných respondentů, 27,3 % spokojených, 22,7 % nespokojených a 13,6 % respondentů, kteří si svou odpověď nejsou jistí. Front Office pak uvádí 50,0 % respondentů, kteří si svou odpověď nejsou jistí, 28,6 % spokojených a 21,4 % nespokojených respondentů. Otázka benefitů bude podrobněji zkoumána v následujících 2 kapitolách.

Zájem o program Benefit Plus

Od samotného založení společnosti, po dobu téměř 20 let, nedošlo ke zlepšení portfolia nabízených benefitů. Protože požadavky zaměstnanců jsou při počtu 141 osob velmi pestré, nabízí se řešení v podobě programu Benefit Plus. Následující otázka se zabývá názorem zaměstnanců na zavedení tohoto systému do jejich společnosti. Odpovědi na tuto otázku jsou shrnuty v obrázku 9.

Zájem o program Benefit Plus



Obrázek 9 – Zájem o program Benefit Plus

Zdroj: Vlastní zpracování

Z odpovědí vyplývá jednoznačný zájem respondentů o tento program. Kladně odpovědělo 69,7 % respondentů, tedy 76 osob. Předpokládá se, že část zaměstnanců nemá bližší informace k programu Benefit Plus než ty, které byly uvedené v nápovědě otázky. Možná i z tohoto důvodu 22,9 % (25 osob) uvedlo odpověď „nejsem si jistý/á“. Pouhých 7,3 % (8 osob) uvedlo, že o tento program nemají zájem. Výhodou tohoto programu však je, že dokáže uspokojit nejrůznější druhy potřeb zaměstnanců. Nevýhodou pak představuje finanční náročnost programu pro firmu.

Hodnota nabízených benefitů pro zaměstnance společnosti

Protože jedním z cílů dotazníkového šetření je zjistit, které benefity zaměstnanci využívají, resp. které pro ně mají určitou hodnotu a naopak, jsou předmětem zkoumání názory zaměstnanců na jednotlivé příklady benefitů. Benefity jsou rozděleny podle výsledků šetření na tři části, a to na výrazně oblíbené/výrazně neoblíbené a neutrální. Výrazně oblíbené či neoblíbené benefity jsou charakteristické tím, že většina respondentů se při hodnocení přiklonila převážně k silně pozitivní či silně negativní straně stupnice.

V současné době je firmou nabízeno 22 benefitů. Z výsledků vyplynulo, že 10 z nich je významnou částí respondentů považováno jako užitečný benefit. Naopak pět benefitů vyšlo z průzkumu jako převážně nevyužívaných. Zbylých 7 benefitů je pak podle výsledků označeno jako neutrální, resp. průměrné. U těchto benefitů uvádí přibližně polovina respondentů pozitivní a druhá polovina negativní názor. Nejprve bude uvedených deset nejoblíbenějších benefitů. Tyto benefity ukazuje tabulka 17 na str. 76. Hodnota číslic v hodnocení znamená zleva zcela negativní názor na benefit a zprava zcela pozitivní názor.

Tabulka 17 – Preferované benefity

Benefit	Pořadí podle oblíbenosti	Průměrné hodnocení ⁸²
Nápoje a strava v zaměstnání	1.	5,54
Týden dovolené navíc	2.	5,48
Roční bonus na základě finančních výsledků	3.	5,36
Příspěvek zaměstnavatele na životní pojištění	4.	4,80
Bezplatné využití prádelny a čistírny	5.	4,60
Speciální cena na ubytování ve vybraných hotelech	6.	4,30
50% sleva na stravování v restauracích mé firmy	7.	4,25
Sekt a přání od generálního ředitele - narozeniny	8.	4,15
Setkání zaměstnanců v rámci oddělení mimo pracoviště	9.	4,12
Týden pro zaměstnance	10.	4,03

Zdroj: Vlastní zpracování

Je-li na výsledky v případě oblíbených benefitů nahlédnuto podrobněji, lze určit také pořadí v oblíbenosti podle četnosti kladných a záporných odpovědí. Pořadí oblíbenosti bylo zjištěno vynásobením počtu respondentů označenými vahami a následným součtem výsledků těchto dílčích násobků. Vyšší výsledek výpočtu znamená větší oblíbenost u respondentů. Pořadí benefitů podle oblíbenosti je uvedeno v pravém sloupci tabulky. Nejoblíbenější benefit představuje 1. místo. Z tabulky je vidět, že mezi tři nejoblíbenější benefity patří nápoje a strava v zaměstnání zdarma, týden dovolené navíc a roční bonus na základě finančních výsledků.

Oblíbenost firemního stravování podporuje výsledky 7. otázky, tedy otázky spokojenosti s firemní stravou. Je žádoucí, aby se společnost snažila udržovat vysokou kvalitu firemní kantýny, protože pro většinu zaměstnanců je tento faktor spokojenosti velmi důležitý. Týden dovolené navíc je taktéž velmi oblíbený benefit, někteří zaměstnanci jej však berou za samozřejmý. Týden dovolené navíc oproti zákonem stanovené době 4 týdny totiž nabízí velká část zaměstnavatelů. 13. plat jako třetí nejoblíbenější benefit se i přes popularitu mezi

⁸² 1 = zcela nepodstatný benefit, 6 = zcela důležitý benefit

zaměstnanci objevuje pouze jednou za několik let. Konkrétně za posledních 5 let byl 13. plat vyplacen pouze v jediném roce. Příspěvek na penzijní připojištění (4. nejoblíbenější benefit) považuje za užitečný 82,5 % respondentů, tedy 90 osob. Zaměstnanci, kteří jsou u firmy kratší dobu než 2 roky, nemají na tento příspěvek nárok. Z osobních konzultací vyplynulo, že respondenti, kteří označili tento benefit za neúčinný, jsou z velké části zaměstnanci, kteří pracují ve firmě kratší dobu, a také ti, kteří považují příspěvek za příliš nízký. Pátý nejlépe hodnocený benefit představuje bezplatné využití prádelny a čistírny pro vyčištění pracovních oděvů. 54 osob, téměř celá polovina respondentů, hodnotila tento benefit nejvyšším možným stupněm. Uniformovaným zaměstnancům je tento benefit poskytovaný automaticky a neuniformovaní zaměstnanci pak musí své pracovní oblečení podle potřeby osobně odevzdat k vyčištění do firemní prádelny. Někteří zaměstnanci by přesto ocenili slevu na praní nepracovních oděvů. Výhodou je totiž umístění prádelny přímo ve společnosti. Z výsledků této otázky vyplynulo, že prádelnu považuje za užitečnou téměř o 20,0 % více mužů než žen, konkrétně 87,5 %. Uniformovaných žen je však jednoznačně více. Prádelnu tedy využívá velké procento neuniformovaných mužů. 6. a 7. nejoblíbenější benefit je ubytování pro zaměstnance v hotelech této firmy za speciální cenu a 50% sleva na stravování v hotelech patřících pod tuto značku. Zde je nutné uvést, že ubytování v hotelech této značky se pohybuje v přepočtu v řádu několika tisíc korun za noc za nejnižší standard pokoje pro dvě osoby. Nejdražší pokoj je možné koupit v přepočtu za více než 80 000,- Kč. Proto je pochopitelné, že někteří zaměstnanci zvolili nízké hodnocení tohoto benefitu. Cena se navíc liší podle vyhledávaných termínů, resp. podle obsazenosti poptávaného hotelu. Negativně byl tento benefit hodnocený zaměstnanci oddělení Housekeeping. Zaměstnanci tohoto oddělení i další podobně finančně ohodnocení zaměstnanci si využití tohoto benefitu nemohou dovolit. Z pozorování vyplynulo, že několik zaměstnanců již vzneslo požadavek na zjištění cen ubytování v konkrétních termínech a destinacích, ale vzhledem k vysoké ceně se rozhodli upřednostnit cenově dostupnější ubytování mimo tuto síť hotelů.

Podobný případ představuje 50% sleva do hotelové restaurace a do restaurací tohoto hotelu v zahraničí. Výdaje na jeden oběd představují s 50% slevou, částku nejméně 600,- Kč. Při ceně 250,- Kč pro děti do 12 let pak tříčlennou rodinu vyjde oběd na 1 450,- Kč. Pro 34 zaměstnanců oddělení Housekeeping a další podobně finančně ohodnocené pozice se jedná o částku, která představuje více jak jednu desetinu jejich měsíčního příjmu. Benefit v podobě

sektu a přání od generálního ředitele hodnotí kladně celkem 76 respondentů, tedy téměř 70,0 %. Přitom měsíční náklady na tento benefit se pohybují pod hranicí 2 500,- Kč.

Outing je považován za hodnotný u 64,2 % respondentů, tj. 70 osob. Zaměstnanci, kteří tento benefit hodnotili pozitivně, si váží možnosti mimopracovního kontaktu se svými kolegy, který přispívá ke zlepšení atmosféry a vztahů na pracovišti. Naopak důvodem negativních hodnocení byl nedostatek času na tyto aktivity, nevyhovující termíny, nutnost zajištění hlídání dětí nebo nezájem respondenta o setkání s lidmi z pracovního prostředí.

Poslední benefit, který byl významnou částí respondentů hodnocený kladně, byl tzv. „Týden pro zaměstnance“. V oddělení F&B však 15 z 22 respondentů považuje tento benefit spíše za nevýhodu. Z osobních konzultací vyplynulo, že pro uvedené oddělení představuje týden pro zaměstnance podstatně větší pracovní zátěž. Uvítali by možnost navýšení počtu přítomných zaměstnanců v dotčeném oddělení v průběhu celého týdne pro zaměstnance. Naopak mezi nevyužívané benefity patří 5 z nich, které jsou uvedeny v tabulce 18.

Tabulka 18 – Nejméně oblíbené benefity

Benefit	Pořadí podle oblíbenosti	Průměrné hodnocení⁸³
20% sleva ve firemní kavárně	18.	3,05
10% sleva do lékárny	19.	2,95
Karta Multisport za cenu 750,-/měsíc	20.	2,68
Vánoční party pro děti	21.	2,66
Možnost parkování ve společnosti za zvýhodněnou cenu	22.	2,26

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky nejméně oblíbených benefitů vyplývá, že nejslabší hodnocení měl benefit, který představuje možnost zvýhodněného parkování v prostorách hotelu. Tento benefit v současné

⁸³ 1 = zcela nepodstatný benefit, 6 = zcela důležitý benefit

době totiž využívá pouze 25 zaměstnanců a za uplynulý rok se uvedený počet příliš nezměnil. Vánoční party pro děti je druhým nejméně oblíbeným benefitem. Uvedené šetření rovněž zmiňuje dětskou party jako jeden z poskytovaných, avšak velkou částí zaměstnanců nevyužívaných benefitů. 3. nejméně oblíbený benefit je karta Multisport. Tato karta je v současnosti využívána 12 zaměstnanci. Mezi využíváním tohoto benefitu muži a ženami je navzdory odhadu vyššího využívání u žen pouze nepatrný rozdíl. Podle názoru zaměstnanců je důvodem nízkého procenta využití karty nikoliv nezájem o sport, ale vysoká cena této karty. Někteří zaměstnavatelé totiž částečně nebo zcela hradí tuto kartu svým zaměstnancům. Zaměstnanci by uvítali, kdyby zaměstnavatel na kartu alespoň částečně přispíval.

Na 2. místě byla mezi nejméně oblíbenými benefity sleva do lékárny v prostorách areálu hotelu, která je taktéž velkou částí zaměstnanců vnímána jako nepřínosný benefit. Za zcela zbytečný jej označilo 34 respondentů. Celkově označilo tento benefit za spíše nehodnotný 65 respondentů, tedy 59,7 %. Z osobních konzultací vyplynulo, že důvodem je nejčastěji fakt, že se jedná o velmi nízké procento zvýhodnění původní ceny nabízených lékárenských produktů. Sleva se navíc vztahuje pouze na volný prodej. V případě vyšší slevy by však bylo dosaženo vyšší hodnoty benefitu pro zaměstnance. Vzhledem k vysokému počtu zaměstnanců ve firmě by lékárna s nejvyšší pravděpodobností získala několik desítek nových zákazníků. Vzhledem k dostupnosti lékárny je pravděpodobné, že by při vyšší slevě v lékárně tito zákazníci nakupovali pravidelně.

Nejlépe hodnoceným benefitem mezi neoblíbenými je 20% sleva do firemní kavárny. Tento benefit byl rovněž diskutovaný s respondenty dotazníkového šetření. Důvodem, proč tento benefit není respondenty využíván, je skutečnost, že i přes 20% slevu v této kavárně, jsou ceny příliš vysoké. 20% slevu má navíc každý, kdo přinese slevový kupon, který je veřejně dostupný.

Ostatní nabízené benefity jsou řazeny mezi neutrálně hodnocené. U těchto benefitů je ze strany respondentů přibližně stejné procento pozitivních a negativních názorů. Jejich hodnocení respondenty je součástí přílohy D této práce.

Zdravotní péče

Názor na zdravotní péči poskytovanou zaměstnavatelem respondenti vyjadřovali označením stupně souhlasu či nesouhlasu, na stupnici od jedné do šesti, s tvrzením „Moje společnost mi poskytuje potřebnou zdravotní péči“. Stejně tak jako u ostatních otázek tohoto typu, vyjadřoval stupeň 1 úplný nesouhlas a naopak stupeň 6 úplný souhlas s tvrzením. Výsledky této otázky shrnuje tabulka 19.

Tabulka 19 – Poskytování potřebné zdravotní péče

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	1	0,90%
2	6	5,50%
3	14	12,80%
4	23	21,10%
5	27	24,80%
6 (Zcela souhlasím)	38	34,90%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky lze vidět, že naprostá většina respondentů (80,8 %) vnímá poskytovanou zdravotní péči jako dostatečnou. Podle zákoníku práce má zaměstnavatel přímo povinnost zajišťovat lékařské služby pro své zaměstnance. Konkrétně tuto problematiku řeší zákon č. 262/2006 Sb. Zaměstnavatel je povinen zaměstnat pouze ty osoby, které se na základě jeho žádosti podrobily vstupní lékařské prohlídce. V opačném případě hrozí zaměstnavateli postih až do výše dvou milionů korun.⁸⁴ V této oblasti nebylo zjištěno pochybení na straně zaměstnavatele. Zaměstnavatel navíc umožňuje zaměstnancům přes svého poskytovatele lékařských služeb nákup balíčků léků za zvýhodněnou cenu za cílem snížení možnosti onemocnění zaměstnanců a následné absence v zaměstnání. Rovněž dává zaměstnancům možnost očkování za zvýhodněnou cenu a možnost nechat se očkovat přímo na pracovišti. I z tohoto důvodu je pravděpodobně většina zaměstnanců se zdravotní péčí spokojena.

Dodržování BOZP

⁸⁴ *Portál.POHODA: Zdravotní prohlídky – práva a povinnosti* [online]. 2014 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zdravotni-prohlidky-%E2%80%93-prava-a-povinnosti-zamestnav/>

12. otázka se zabývá názorem zaměstnanců na dodržování bezpečnosti práce a ochraně zdraví při práci. Jak ukazuje tabulka 20, většina (celkem 102 ze 109) zaměstnanců sdílí pozitivní názor na dodržování BOZP.

Tabulka 20 – Dodržování BOZP

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	0	0,00%
2	2	1,80%
3	5	4,60%
4	11	10,10%
5	23	21,10%
6 (Zcela souhlasím)	68	62,40%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Z rešerše interních dokumentů firmy bylo zjištěno, že ve firmě dochází k pravidelným kontrolám BOZP. Zaměstnanci jsou rovněž o BOZP proškoleni při nástupu do zaměstnání jako součást počátečního školení. Vedoucí pracovníci jednotlivých oddělení pak každý rok absolvují školení BOZP a následně poučují členy svých týmů o dané problematice. V souladu s požadavky zákoníku práce je v každém oddělení rovněž lékárnička. Ustanovení § 102 odst. 6 zákoníku práce ukládá povinnost mít na pracovišti dostatečný počet lékárniček. Ty pak musí být vybavené v rozsahu odpovídajícím rizikům na pracovišti.⁸⁵ Každý rok pak v této firmě dochází ke kontrole jejich obsahu lékařem lékařských služeb. V oblasti BOZP, stejně jako u zdravotní péče, nebyly zjištěny nedostatky či dokonce porušování zákoníku práce.

Počáteční péče a dostatek času na zaučení

Protože společnost Alfa vyžaduje vzhledem k vysokému standardu poskytovaných služeb také vysoký standard odvedené práce zaměstnancem, je nutné, aby novým zaměstnancům byla věnována odpovídající péče a čas na zaučení. Názor zaměstnanců na počáteční péči shrnuje tabulka 21.

Tabulka 21 – Dostatečná péče a čas na zaučení

⁸⁵ BOZPinfo.cz: *Lékárničky na pracovišti* [online]. 2013 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/lekarnicky-na-pracovisti-0>

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	5	4,60%
2	6	5,60%
3	9	8,30%
4	10	9,30%
5	29	26,90%
6 (Zcela souhlasím)	49	45,40%
Celkem	109	100,00%







Zdroj: Vlastní zpracování

Podle vyjádření respondentů je zřetelné, že převážná část, 81,6 % respondentů, tedy 88 osob, souhlasí s uvedeným tvrzením. V této otázce se odpovědi značně lišily podle jednotlivých oddělení. V oddělení Banquets, F&B, Reservations/Revenue bylo přes 90 % odpovědí kladných, tedy označených stupněm 4, 5 nebo 6. Naopak nejslabší hodnocení měla oddělení Event, Front Office a G&A. V žádném z těchto oddělení však nebyly negativní odpovědi u více než poloviny respondentů. U těchto oddělení by však měl být kladen vyšší důraz na počáteční péči. Konkrétně na oddělení Front Office je počáteční péče velmi důležitá nejen z důvodu vysoké fluktuace na tomto oddělení, ale také z důvodu každodenního kontaktu zaměstnanců s hotelovými hosty. Výsledky mohou být zkreslené díky tomu, že část zaměstnanců, kteří mají na počáteční péči negativní názor, vyhledala jiného zaměstnavatele.

Přiměřenost počtu zaměstnanců

Pro spokojenost zaměstnanců je rovněž důležité, aby práci vykonávali bez každodenního neustávajícího tlaku. Ten je často způsoben nedostatečnou velikostí pracovního týmu v rámci jednotlivých oddělení. Zaměstnanci se vyjadřovali k tvrzení „V mém oddělení je dostatečný počet zaměstnanců pro výkon potřebné práce“. Odpovědi shrnuje tabulka 22 na str. 83.

Tabulka 22 – Dostatek zaměstnanců pro výkon práce

Stupeň souhlasu	Četnost	Relativní četnost
1 (Zcela nesouhlasím)	17	 15,60%
2	24	 22,00%
3	24	 22,00%
4	17	 15,60%
5	15	 13,80%
6 (Zcela souhlasím)	12	 11,00%
Celkem	109	100,00%

Zdroj: Vlastní zpracování

Výsledky ukázaly, že 59,6 % respondentů vnímá počet zaměstnanců ve svém oddělení jako nedostatečný. Alarmující je, že 17 respondentů dokonce označilo stupeň nejsilnějšího nesouhlasu s tvrzením. Nejvíce respondentů, 24 osob (22 %), shodně označilo 2. a 3. nejslabší stupeň souhlasu.

Výsledky vyhodnocení odpovědí je nutné zkoumat blíže v závislosti na odpovědích v rámci jednotlivých oddělení. Počet zaměstnanců vnímají jako nedostačující ve 4 různých odděleních. Nejslabší hodnocení vyjádřili zaměstnanci oddělení F&B. Zde 7 z 22 respondentů (31,8 %) označilo odpověď „Zcela nesouhlasím“, tzn. nejvyšší stupeň nesouhlasu. Negativní část stupnice využilo 18 z 22 respondentů. Zaměstnanci F&B tedy v tomto směru vnímají značný nedostatek.

Druhým nejméně spokojeným oddělením v této oblasti je oddělení Accounting. Zde byla největší četnost odpovědí u druhého nejslabšího stupně č. 2. Tuto odpověď označili 4 z 9 respondentů, tj. 44,4 %. Další 3 osoby (33,3 % respondentů) volily rovněž část stupnice vyjadřující nesouhlas. Pouze 2 osoby z 9 zde mají pocit, že v oddělení je dostatečný počet zaměstnanců.

Nedostatek zaměstnanců vnímá rovněž oddělení Housekeeping, ve kterém se k tvrzení negativně vyjádřilo 16 osob z 27, tedy 59,2 %. Vyšší počet zaměstnanců by zaměstnancům pomohl snížit tzv. normu přidělených pokojů, nesl by však s sebou, stejně tak jako v ostatních odděleních, dodatečné náklady. Navíc snížení normy by pravděpodobně nebylo schváleno ředitelem společnosti, jehož souhlas je k učinění tohoto kroku nutný. Zároveň by

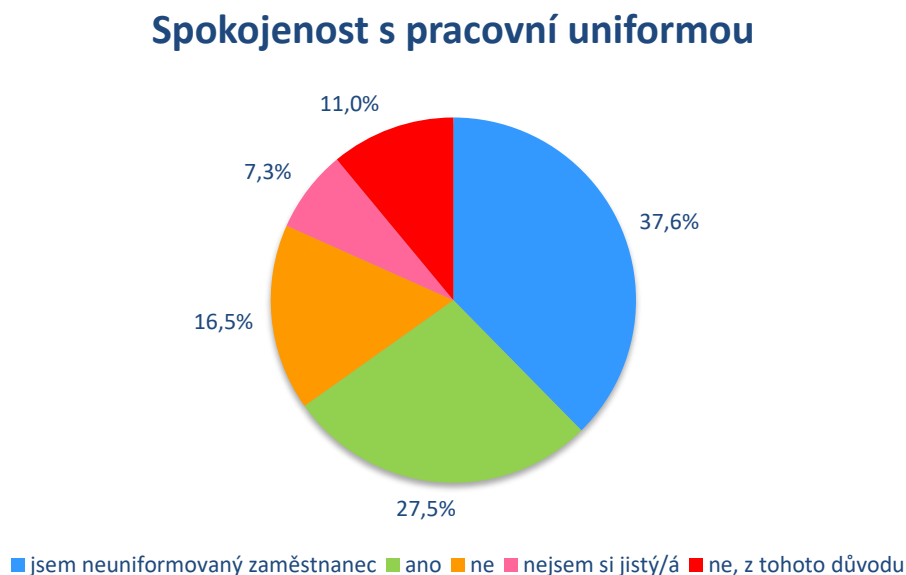
byla snížena produktivita oddělení. Podle zaměstnanců tohoto oddělení jsou však v množství práce značné výkyvy v závislosti na klientele, počtu hostů v hotelu a délce jejich pobytu. Nedostatek zaměstnanců tak není vnímán jako trvalý, ale spíše jako nárazový.

Oddělení Front Office pak hodnotí počet zaměstnanců také jako nedostačující. Tento názor sdílí 78,5 % respondentů. Důvodem je vysoká fluktuace zaměstnanců v tomto oddělení, která s sebou nese časově náročné zaučování nových zaměstnanců.

S počtem zaměstnanců ve firmě jsou celkově více nespokojení muži s průměrným hodnocením 2,9 než ženy s průměrným hodnocením 3,4. Přitom v nejvíce dotčených odděleních pracuje více žen než mužů.

Spokojenost s pracovní uniformou

Jednou ze služeb poskytovaných na pracovišti je poskytování pracovní uniformy zaměstnancům některých oddělení. V této části dotazníku zaměstnanci odpovídali, zda jsou se svými uniformami spokojeni. Mohli také uvést důvod své případné nespokojenosti. Reakce respondentů ukazuje obrázek 10.



Obrázek 10 – Spokojenost s pracovní uniformou

Zdroj: Vlastní zpracování

Nejprve je třeba vyčíslit, kolik respondentů patří mezi uniformované zaměstnance. Jak ukazuje graf, 37,6 % z nich je neuniformovaných. Druhá část (62,4 %) jsou uniformovaní zaměstnanci. Celkem je tedy uniformovaných 68 respondentů. 27,5 % z nich, tedy 30 osob, je se svojí uniformou spokojených. 8 respondentů označilo odpověď „Nejsem si jistý/á“. Zbylých 30 (27,5 %) pak vyjádřilo nespokojenost. 12 z nich dokázalo identifikovat důvod své nespokojenosti. Těchto 12 respondentů je z oddělení F&B a Housekeeping. V oddělení F&B vyjádřily nespokojenost 3 osoby. Důvodem byl materiál uniformy a nízká četnost nákupu nových uniforem. V oddělení Housekeeping vyjádřilo nespokojenost 20 z 27 respondentů (74,0 %). Mezi hlavní důvody nespokojenosti patří neprodyšnost materiálu, která je vzhledem k fyzické náročnosti zcela nežádoucí. Aktuální uniformou v tomto oddělení je kostým tmavé barvy, což je zaměstnanci hodnoceno jako velmi nepraktické z důvodu práce se silnými čistícími prostředky.

Celkově je s uniformou nespokojených o 12,4 % více žen, což je však způsobeno negativním názorem v oddělení Housekeeping, kde odpovídalo 100 % žen. Z konzultací se zaměstnanci vyplynulo, že by neuniformovaní zaměstnanci ocenili příspěvek na ošacení. Společnost totiž vyžaduje vysoký standard odívání. Konzultant této práce uvedl, že navzdory nespokojenosti některých zaměstnanců vybírá společnost uniformy z dostupných modelů, které se musí shodovat se standardy společnosti. Otázku nespokojenosti s materiálem je tak složité vyřešit. Otázku četnosti objednávání nových uniforem je však možné ovlivnit.

Náměty a připomínky k tématu

V 18. otázce měli respondenti možnost vyjádřit se maximální délkou jednoho odstavce k dotazníku či k tématu, kterým se zabýval. Odpovědi na tuto otázku byly podle příslušnosti ke konkrétní problematice přiřazeny k jednotlivým odpovědím na otázky výše uvedené. Z těch, které nebyly použity výše, se zde opakovaně objevily požadavky na:

- příspěvek na hlídání dětí či zajištění hlídání (6krát),
- možnost využití fitness v hotelu zdarma (21krát),
- solidní jednání ze strany nadřízených, pochvala, poděkování, ocenění práce (16krát),
- lepší rozlišení benefitů podle pracovního zařazení (8krát),
- vyšší četnost ohodnocení pracovníků svými vedoucími pomocí kartiček, které lze následně vyměnit za vouchery do obchodního centra (11krát),

- seznámení nových zaměstnanců s prostředím a ostatními zaměstnanci (7krát),
- větší pečlivost při výběru nových kolegů a doplnění chybějících pozic (7krát),
- snížení fluktuace i za cenu vyšších mzdových nákladů (8krát).

Tyto požadavky se v podobných formulacích objevily opakovaně. Množství opakování je uvedeno v závorce za jednotlivými požadavky. Z odpovědí vyplývá, že část nedostatků lze řešit bez nutnosti využití finančních prostředků.

3.5 Shrnutí dotazníkového šetření

Podrobné výsledky byly představeny v předchozí kapitole této práce. Nyní bude provedeno obecné shrnutí dotazníkového šetření. Díky spolupráci zaměstnanců firmy Alfa, kteří ochotně dotazník s autorkou osobně či elektronicky vyplnili, a zároveň spolupráci vedoucích pracovníků, kteří dotazník ve svém týmu distribuovali a poskytli respondentům potřebné instrukce, dosáhla návratnost dotazníku vysokého procenta. Výsledky šetření byly analyzovány a budou dále prezentovány personálnímu řediteli. Pro potřeby firmy budou poskytnuty podrobnější analýzy, které již do obsahu diplomové práce z důvodu svého značného rozsahu nebudou začleněny.

Výsledky ukázaly, že péči v následujících oblastech hodnotí zaměstnanci spíše pozitivně:

- respektování rozdílů mezi zaměstnanci,
- vzdělávání a rozvoj,
- mzdové ohodnocení (s výjimkou oddělení Housekeeping, kde byla zjištěna značná nespokojenost),
- dostupnost potřebného vybavení k zajištění výkonu práce,
- firemní stravování,
- zdravotní péče,
- dodržování BOZP.

Mírné nedostatky pak byly zjištěny v oblasti počáteční péče o zaměstnance a v oblasti poskytování uniforem. Důraz na počáteční péči je třeba zvýšit v odděleních Event, Front Office a G&A. Žádoucí je také častější pořizování nových uniforem pro oddělení F&B, konkrétně pro kuchaře a dále pro oddělení Housekeeping. Častěji se pak objevily žádosti o zlepšení portfolia nabízených benefitů. Přestože téměř polovina respondentů vyjádřila spokojenost s nabízenými benefity, existují oddělení, pro která jsou mnohé benefity

nevhodné. Navíc 5 benefitů bylo podle průzkumu označeno jako zcela nehodnotných. Protože téměř 14 % respondentů má pocit nedostatečné informovanosti o benefitech, je žádoucí zlepšení komunikace v tomto směru. Problémem je rovněž, často uváděné, nedostatečné množství zaměstnanců. Tento problém pocítuje především oddělení F&B, Accounting, Housekeeping a Front Office.

Tři nejdůležitější faktory spokojenosti zaměstnanců ve firmě Alfa pak představuje „zajímavost práce“, „vztahy na pracovišti“ a „finanční ohodnocení“. Finanční ohodnocení je podle zaměstnanců v pořádku, s výjimkou mezd v oddělení Housekeeping. Další dva faktory lze ovlivnit, aniž by bylo zapotřebí využití finančních prostředků.

Naprostá většina zaměstnanců pak projevila zájem o program Benefit Plus. Po průzkumu nabídky bylo zjištěno, že programů jako je Benefit Plus existuje několik druhů. Díky vyšší konkurenci tak lze dosáhnout nižších nákladů.

V případě porovnání jednotlivých oddělení lze říci, že mezi ta nejspokojenější patří především oddělení Reservations/Revenue a Banquets. Oddělení Sales, G&A, Accounting a Event patří mezi neutrální. V těchto odděleních se objevují pouze drobné nedostatky. V oddělení Sales jsou někteří zaměstnanci nespokojení s formou vzdělávání, v G&A pak s nedostatkem drobného vybavení a počáteční péčí. V oddělení Accounting je nespokojenost s nedostatečným počtem zaměstnanců. Problémy se nejčastěji vyskytují v oddělení Housekeeping, dále v oddělení F&B a Front Office. V Housekeepingu jsou zaměstnanci nespokojení se mzdami, benefity, nedostatečným počtem zaměstnanců, který se vyskytuje nárazově. V oddělení F&B jsou požadovány kurzy zaměřené na gastronomii, požadavky na lepší vybavení i benefity. Problémem je zde nedostatečný počet zaměstnanců a drobné nedostatky v oblasti poskytování uniforem. Front Office pak zužuje vysoká fluktuace a nedostatečný počet zaměstnanců. Zaměstnanci by zde také ocenili větší důraz na počáteční péči.

V této společnosti jsou celkově spokojenější ženy než muži. Vyšší spokojenost byla prokázána ve všech směrech s výjimkou spokojenosti s uniformami. V této oblasti jsou spokojenější muži. Důvodem je však výrazné procento negativních odpovědí žen v oddělení

Housekeeping. Je pozoruhodné, že i přes skutečnost, že zaměstnanci této firmy mají dohromady několik desítek dětí ve věku do 12 let, pouze minimum z nich postrádá zvýšení koncentrace na oblast péče o děti.

3.6 Návrhy na zlepšení péče o zaměstnance

V poslední části této práce budou uvedeny některé návrhy, které na základě získaných dat umožní zvýšit spokojenost zaměstnanců ve vybrané firmě. Pro přehlednost budou návrhy rozděleny. Nejprve budou představeny návrhy, které se týkají jednotlivých oddělení. Důvodem rozdělení opatření v rámci oddělení je jejich rozdílná struktura a potřeby jednotlivých skupin zaměstnanců. Následovat budou opatření, která se týkají celé firmy. V případě opatření, která se dají finančně vyčíslit, bude uvedený ekonomický dopad. U některých opatření bude rovněž nastíněna časová náročnost zavedení změn. Nejprve budou uvedeny návrhy na zlepšení péče v odděleních, ve kterých respondenti pociťují největší nedostatky.

Housekeeping

Příkladem oddělení, ve kterém je patrná značná nespokojenost respondentů, je bezesporu oddělení Housekeeping. Problémové oblasti shrnuje obrázek 11.

Finanční odměna	Poskytované uniformy	Nedostatek zaměstnanců
Zaměstnanecké benefity	Pracovní potřeby	Komunikace

Obrázek 11 – Oblasti nespokojenosti v oddělení Housekeeping

Zdroj: Vlastní zpracování

První oblastí, kde budou v oddělení Housekeeping navržena opatření, jsou zaměstnanecké benefity. Kvůli nízkému finančnímu ohodnocení zaměstnanci tohoto oddělení nemohou využívat značnou část benefitů. Po konzultaci se zaměstnanci bylo shledáno, že značně postrádají benefit, který jim poskytne péči o jejich fyzický stav. Vzhledem k fyzické

náročnosti práce v tomto oddělení je navrhováno, aby na pracoviště jednou měsíčně docházel masér nebo fyzioterapeut. Finanční náročnost tohoto opatření shrnuje tabulka 23.

Tabulka 23 – Náklady na nový benefit v oddělení Housekeeping

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Finanční odměna	3 000,-	36 000,-
Odměna v podobě Voucheru	400,-	4 800,-
Občerstvení	500,-	6 000,-
Celkem	3 900,-	46 800,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje tabulka, náklady představují celkem tři položky. První, nejvyšší položkou, je finanční odměna maséra. Druhou položkou je poskytnutí voucheru masérovi na večeři pro dvě osoby ve firemní restauraci. Další položkou je občerstvení pro zaměstnance a maséra po dobu masáží. Tato položka není nezbytná. Měsíční náklady nepřesáhnout částku 4 000,- Kč. Časová náročnost přípravy tohoto benefitu je 1 týden.

Další uvedený faktor nespokojenosti je komunikace. Konkrétně se jedná o komunikaci s oddělením Front Office a také komunikaci uvnitř oddělení. První jmenovaný způsob nepředstavuje žádné dodatečné náklady. Front Office přijímá žádosti ze strany hostů, kteří jsou na hotelu ubytováni. Tito hosté obvykle žádají např. o hygienické potřeby. Žadoucí však je, aby tyto požadavky byly oddělení Housekeeping sdělovány správně, a to jak v předmětu žádosti, tak místě, na které mají být tyto potřeby doručeny. Zároveň je pro zaměstnance v oddělení Housekeeping žadoucí, aby byl hostům zablokován vstup na pokoje ihned po jejich odjezdu. Hosté se tak nebudou moci vrátit do již uklizených pokojů. Druhý jmenovaný způsob komunikace představuje potřebu měsíčních setkání v rámci oddělení. Zaměstnanci shledávají potřebu těchto setkání za účelem dostatečné informovanosti v rámci oddělení. Náklady shrnuje tabulka 24 na str. 90.

Tabulka 24 – Náklady na měsíční setkání v oddělení Housekeeping

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Prostory pro setkání	400,-	4 800,-
Nížší odpracovaná norma	800,-	9 600,-
Občerstvení	700,-	8 400,-
Celkem	1 900,-	22 800,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je patrné, že měsíční náklady na setkání nepřesahují 2 000,- Kč. Částka 800,- Kč za nižší odpracovanou normu je pouze orientační. Vyčíslení přesné částky není možné. Občerstvení zde rovněž nepředstavuje nutnou nákladovou položku. Nutné je však zajištění prostor pro setkání. Náklad pak představuje snížení odpracované normy z důvodu účasti na setkání oddělení.

Nedostatečný počet zaměstnanců je zde problémem zejména proto, že zaměstnanci tohoto oddělení mohou za stávajících podmínek mít pouze jeden volný víkend v měsíci. Řešením je najmutí nových brigádníků, které by pracovaly zejména o víkendech. Vyčíslení nákladů je však poněkud komplikované a vyžaduje podrobné informace z interního prostředí tohoto oddělení. Časová náročnost tohoto opatření je odhadována na 6 měsíců.

V současné době se v tomto oddělení projevil další problém. Do všech pokojů byly umístěny nové matrace. Ty mají být podle příslušných standardů čtvrtletně otáčeny. Vzhledem k jejich hmotnosti je však nutné na tuto práci najmout externí firmu. Zároveň je zde problém s vybavením potřebným pro přípravu postelí pro hosty. Náklady na zajištění těchto nedostatků shrnuje tabulka 25.

Tabulka 25 – Náklady na ostatní vybavení a služby

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Finanční odměna externistům	700,-	8 400,-
Náklady na potřebné vybavení	7 000,-	84 000,-
Celkem	7 700,-	92 400,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Náklady na zajištění externích služeb nejsou vysoké. Oproti tomu náklady na zajištění potřebného vybavení ročně přijdou oddělení na téměř 85 000,- Kč. Časový horizont pro realizaci těchto opatření je jeden rok. Zároveň je zde navrhována častější dodávka drobných pracovních pomůcek, jako např. čistících prostředků. Ta nepředstavuje žádné dodatečné náklady. Jedná se pouze o častější objednávku nižšího množství namísto méně časté objednávky vyššího množství. Cílem je zajištění dostatečného množství těchto pomůcek po dobu celého měsíce.

Pracovní uniformy představují další téma pro zlepšení péče. Problémem je zejména nevyhovující materiál a četnost, s jakou se uniformy objednávají. Materiál je neprodyšný a nárok na novou uniformu mají zaměstnanci jednou za 2 roky. Zaměstnavatel může ovlivnit pouze četnost, s jakou se uniformy objednávají. Dodatečné náklady, které by vznikly při 1 objednávce ročně, shrnuje tabulka 26.

Tabulka 26 – Náklady na dodatečnou objednávku uniforem

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Tunika	3 800,-	45 200,-
Kalhoty	3 100,-	37 200,-
Celkem	6 900,-	82 800,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Celkové náklady na toto opatření představují měsíční náklad téměř 7 000,- Kč. Je tedy pravděpodobné, že budou zvolena jiná důležitá opatření, která jsou finančně dostupnější.

Posledním faktorem nespokojenosti v tomto oddělení je finanční odměna. Vzhledem ke složitosti systému finančního ohodnocení zaměstnanců firmy Alfa má tento výsledek pouze informační charakter. Pro vyšší spokojenost zaměstnanců tohoto oddělení je navrhováno zvýšení mzdových stropů, které by umožnilo vyšší finanční ohodnocení.

Food & Beverage

Dalším oddělením, ve kterém byla zjištěna nespokojenost zaměstnanců v několika různých směrech, je oddělení F&B. Směry, ve kterých jsou shledány nedostatky, ukazuje obrázek 12.



Obrázek 12 – Oblasti nespokojenosti v oddělení F&B

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto oddělení je vyžadováno obsazení potřebné pozice v rozsahu částečného úvazku. V současné době již byla tato pozice otevřena. Přestože požadavky na kandidáta jsou minimální, pozice nebyla obsazena. Náklady na obsazení pozice shrnuje tabulka 27.

Tabulka 27 – Náklady na obsazení nové pozice částečným úvazkem

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Finanční ohodnocení	6 500,-	78 000,-
Ostatní	800,-	9 600,-
Celkem	7 300,-	87 600,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Měsíční náklady na obsazení této pozice se liší podle odpracovaného času. Náklady se však pohybují kolem částky 8 000,- Kč. Skládají se ze mzdy a ostatních nákladů, jako je např. strava pro zaměstnance. Tato částka je orientační. Přesnou částku nelze podle dostupných informací určit. Dále je doporučena také propagace hotelu na odborných učilištích a inzerce na webových portálech.

V tomto oddělení zaměstnanci dále postrádají kurzy zaměřené na gastronomii. Nabízený e-learning tyto kurzy neumožňuje. Řešením je vyšší komunikace a spolupráce s personálním oddělením. Zaměstnanci totiž mají nárok absolvovat školení, která souvisí s jejich pozicí

v roční výši až 12 000,- Kč. Příslušná osoba v personálním oddělení rovněž může zaměstnancům pomoci najít kurz podle jejich požadavků. O této možnosti jsou však zaměstnanci F&B minimálně informováni. Tuto informaci však lze najít v zaměstnanecké příručce. Každý je s touto možností seznámen také na počátečním školení.

Několik zaměstnanců z F&B projevilo nespokojenost s poskytovanými uniformami. Zároveň zde byly vzneseny požadavky na lepší komunikaci zejména při změně směn jednotlivých zaměstnanců. Tento problém souvisí s jejich nedostatkem a v horizontu 30 dní by měl být vyřešen najmutím nového zaměstnance na částečný úvazek. Variantou je také nové uspořádání rolí v týmu. Zaměstnanci tohoto oddělení rovněž projeví zájem o benefit v podobě volného vstupu do firemní posilovny. Tento benefit nepředstavuje žádné náklady. V současné době se začal tento benefit poskytovat všem zaměstnancům. Posilovna je primárně určena hotelovým hostům. Pokud nebude ohroženo jejich pohodlí, bude tento benefit poskytován i nadále. Nyní je však ve zkušebním provozu. V tomto oddělení je rovněž požadavek na nákup drobného vybavení pro běžný provoz. Náklady na toto vybavení jsou odhadovány na částku 20 000,- Kč. Jedná se o jednorázový výdaj. Časový horizont, ve kterém je možné zajistit toto opatření, je jeden měsíc.

Front Office

Podle výsledků šetření je největším problémem v oddělení Front Office vysoká fluktuace a s ní spojený nedostatek zaměstnanců. Oblasti, ve kterých je podle respondentů žádané zlepšení péče, ukazuje obrázek 13.



Obrázek 13 – Oblasti nespokojenosti v oddělení Front Office

Zdroj: Vlastní zpracování

Nedostatek zaměstnanců je některými respondenty způsoben také tím, že je nutná větší pečlivost při výběru nového zaměstnance. V souvislosti s tím je rovněž nutné obeznámit

možné kandidáty s kladnými i zápornými stránkami, které výkon této práce přináší. Mnozí kandidáti totiž pozici v tomto oddělení opouští již ve zkušební době. Zaměstnanci tak musí zaučovat nové kandidáty opakovaně, což je pro mnohé z nich vyčerpávající. Možným řešením je opět inzerce otevřených pozic a oslovení studentů místních vysokých škol. Rozhodující však je také počáteční péče. Opatřením může být určení osoby, která se zaměří na počáteční péči nových zaměstnanců. Hodnotící pomůckou může být hodnocení kandidátů na školitele, které je přílohou E této práce. Podle autorů knihy *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*, Jeffreyho Likera a Davida Meiera, je důležité, aby školitel nebyl určen nahodile. Tato pomůcka je však pouze orientační. Kandidáti, kteří v současné době nesplňují kritéria školitele, mohou být v dlouhodobém horizontu dobrými školiteli. Velmi důležitá je ochota stát se instruktorem. Zaměstnanci, kterým tato ochota schází, nebudou tuto funkci brát jako příležitost, ale spíše jako povinnost.⁸⁶

Při počáteční péči je vhodné seznámit nového zaměstnance s kulturou společnosti a ostatními zaměstnanci napříč firmou. Tímto způsobem získá pocit získá bližší vztah ke společnosti. Samotné zaškolení by mělo začínat jednoduchými, opakujícími se úkoly a postupně se posouvat k úkolům složitějším.

Úkoly, kterým se nový zaměstnanec učí, představují složitý celek činností. Ten je nutné zpřístupnit tím, že se rozloží na několik menších částí. Podle tempa, jakým se bude nový zaměstnanec učit, může školitel určit velikost jednotlivých částí pracovních úkolů. Dělení úkolů na části vhodné pro výuku je uvedeno v příloze F této práce.

Jak uvádí Meier a Liker, veškeré chyby je nutné opravovat ihned, aby se zabránilo špatným návykům. Čas, kdy je školený zaměstnanec schopen pracovat samostatně, určuje školitel podle výkonu. Po skončení školení musí být na školeného zaměstnance dále dohlíženo.⁸⁷ Doporučeno je také vysvětlení, s jakými problémy a na koho se může nový zaměstnanec obrátit. Ne vždy totiž bude samotný školitel přítomen při běžném pracovním výkonu nového zaměstnance. Nového zaměstnance je také nutné pravidelně podporovat a dát mu najevo, že

⁸⁶ LIKER, Jeffrey a David MEIER. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 96-97. ISBN 9788024758008.

⁸⁷ Tamtéž, s. 266-267.

je kdykoliv možné přijít s jakoukoliv otázkou. Někteří zaměstnanci totiž mohou dotazování považovat za známku toho, že si neumí sami poradit. Důležitá je také zpětná vazba od nového zaměstnance.⁸⁸

V závěru tématu počáteční péče bude shrnuta finanční a časová náročnost zaškolení. Intenzivní péče by měla být poskytnuta novému zaměstnanci alespoň v období prvních tří týdnů. Finanční náročnost za školení je, vzhledem k nutnosti péče školitele, přibližně 12 000,- Kč na jednoho nového zaměstnance. Jedná se o náklad na mzdu zaměstnance, který po tři týdny bude pečovat o nového zaměstnance. Je však nutné zohlednit fakt, že snaha snížit náklady urychlením zaškolení zaměstnance, často v dlouhodobém horizontu vede k opačnému vývoji nákladů, tedy k jejich zvýšení. Důvodem je odchod stávajícího zaměstnance a následné zaučování zaměstnance nového.

Náležitou počáteční péčí tak může být vyřešen i nedostatek zaměstnanců. Další téma, které bylo zmíněno v souvislosti se zlepšením péče, je téma uniforem. V tomto oddělení někteří zaměstnanci vyjádřili potřebu speciálních uniforem pro letní sezonu. Na zaměstnavateli pak zůstává komunikace ohledně možnosti této objednávky. Tento problém je však považován pouze za drobný nedostatek.

Téma komunikace bylo taktéž zmíněno jako mírný nedostatek. Doporučená je vyšší komunikace při změně směn a zároveň diskutování citlivých témat v soukromí, nikoliv veřejně. Zároveň je doporučena vyšší vstřícnost nadřízených, kteří by měli být podle zaměstnanců více přístupní a otevření komunikovat.

Finanční ohodnocení je podle respondentů nutné přizpůsobit loajalitě zaměstnanců. Pro dlouhodobé zaměstnance je současná situace demotivující. Opatření v tomto směru však nemohou být navržena z důvodů, které již byly vysvětleny v případě finančního ohodnocení v oddělení Housekeeping.

⁸⁸ LIKER, Jeffrey a David MEIER. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyota*. Praha: Grada Publishing, 2016, s. 294-297. ISBN 9788024758008.

Návrhy opatření pro ostatní oddělení

V dalších odděleních byly zjištěny pouze mírné nedostatky. V oddělení Sales, kde zaměstnanci žádali o výuku živou formou namísto elektronické, je rovněž možné využít příspěvku na vzdělávání a vybraného kurzu se účastnit i se svými spolupracovníky. Řešením je tedy komunikace o možnosti výběru kurzu.

V úseku G&A by zaměstnanci ocenili zvýšení časového fondu pro počáteční péči. Rovněž je žádoucí, aby zaměstnancům byla častěji poskytnuta motivace v podobě karet, které je následně možné vyměnit za vouchery do vybraného obchodního centra. Žádoucí také je, aby v oddělení přibyl nový pracovník, který odpracuje 20 hodin týdně. Ten tak nahradí současného zaměstnance na plný úvazek. Ušetřené náklady shrnuje tabulka 28.

Tabulka 28 – Možnost úspory nákladů v úseku General & Administrative

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Finanční ohodnocení	19 000,-	9 500,-
Ostatní	800,-	800,-
Celkem	19 800,-	10 300,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Je žádoucí, aby byl zaměstnanec nahrazen v časovém horizontu 2 měsíců. Měsíční úspora tak činí 9 500,- Kč, roční úspora pak 114 000,- Kč. Zaměstnanci by rovněž ocenili nákup drobného vybavení. Náklady shrnuje tabulka 29.

Tabulka 29 – Náklady na potřebné vybavení v úseku General & Administrative

Druh nákladu	Vyjádření v Kč
Notebook, 2x	30 000,-
Spotřebič, 1x	4 500,-
Celkem	34 500,-

Zdroj: Vlastní zpracování

V tomto případě se jedná o jednorázový výdaj, který, jak ukazuje tabulka, nepřesahuje částku 35 000,- Kč, s časovou náročností do jednoho měsíce.

V oddělení Accounting již byl vyřešen problém nedostatečného počtu osob přijetím nového zaměstnance pro obsazení potřebné pozice. V oddělení Event, kde byla zjištěna mírná nespokojenost s počáteční péčí, se neplánuje přijetí nového zaměstnance. Z tohoto důvodu je zde tato informace pouze uvedena, aniž by byla provedena následná opatření. V dalších odděleních nebyly shledány nedostatky.

Plošná opatření

První oblastí, ve které jsou žádoucí opatření pro firmu jako celek, je oblast benefitů. Navrhovaným benefitem, který je nyní zaváděn, je bezplatné využití firemní posilovny. V případě, že se tento benefit nepodaří udržet kvůli omezení hotelových hostů, nabízí se příspěvek na kartu Multisport ve výši, kterou určí zaměstnavatel. Tento příspěvek je daňově uznatelný, představuje tak efektivnější investici, než např. zvýšení mzdy o stejnou částku. Nové i stávající zaměstnance je potřebné důrazně informovat o aktuální nabídce benefitů či zdroji, ve kterém tento seznam najdou. Navíc je nutné informovat stávající i nové zaměstnance o možnosti využití vzdělávání pomocí e-learningu.

Další možností, jak zvýšit spokojenost s nabízenými benefity, je zavedení programu typu Benefit Plus. Tento program má několik modulů, z nichž je možné využít všechny nebo jen jejich část, a to podle konkrétních potřeb firmy. V rámci stanoveného rozpočtu si zaměstnanci mohou vybírat podle svých potřeb z nabídky benefitů různých zaměření. S programem Benefit Plus je spojena minimální administrativa a zaměstnavatel má díky automaticky generovaným reportům možnost přehledu o konkrétním čerpání benefitů. Systém mohou zaměstnanci využít pomocí počítače nebo mobilního telefonu. Pro ostatní je zde možnost využít pomoci od zaměstnanců personálního oddělení.⁸⁹ Další výhodou programu je systém tzv. cashback. Princip cashbacku je ten, že Benefit Plus má partnerské e-shopy, ve kterých při nákupu dostane zaměstnanec část peněz zpět v podobě benefitových bodů.⁹⁰

⁸⁹ *Benefit Plus: Cafeteria Benefit Plus* [online]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>

⁹⁰ *Benefit Plus: Benefitový cashback a další slevy pro uživatele* [online]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/benefitovy-cashback-a-dalsi-slevy-pro-uzivatele/>

Pro vyšší motivaci zaměstnanců program Benefit Plus provozuje modul pochval. V rámci tohoto modulu, který nepředstavuje žádné dodatečné náklady, si zaměstnanci jednoduše sdělují pozitivní reference. Pochvaly se rovněž dostanou k nadřízenému příslušného pracovníka a mohou tak představovat další nástroj k hodnocení zaměstnanců.⁹¹ Tento program rovněž nabízí možnost volby zaměstnance roku a upozorňuje na svátek a narozeniny zaměstnanců. Zároveň také upozorňuje na výročí zaměstnanců a umožňuje přidělení různých počtů bodů za různá výročí.⁹² Tímto způsobem je možné ocenit loajální zaměstnance. Velkou výhodou programu Benefit Plus je daňová úspora. Reálný příjem zaměstnance tak vzroste o několik desítek procent. Naopak při poskytnutí peněžní odměny by výdaje zaměstnavatele ze stejného důvodu vzrostly.

Tabulka 30 – Náklady na program Benefit Plus

Druh nákladu	Měsíční náklady	Roční náklady
Implementace systému	25 000,-	25 000,-
Paušál za správu systému	6 000,-	72 000,-
Příspěvek zaměstnavatele	28 200,-	338 400,-
Celkem	59 200,-	435 400,-

Zdroj: Vlastní zpracování

Jak ukazuje přehled nákladů, zavedení systému je finančně náročné. Tabulka 30 ukazuje situaci, kdy by zaměstnavatel na každého ze 141 zaměstnanců přispíval částku 200,- Kč měsíčně. Finanční náročnost je možné snížit o 72 000,- Kč ročně při správě programu firmou. Implementace systému představuje jednorázový náklad. Paušál za správu systému vyjde firmu měsíčně na 6 000,- Kč. Ročně tedy stojí 72 000,- Kč. Časová náročnost aktivit, které by vedly k úspěšnému dokončení aplikace programu, je odhadována na 1 rok.

Část finančních prostředků lze získat z ušetřených nákladů za dětskou party. Vzhledem k tomu, že dětská party je pro většinu zaměstnanců nevyužívaný benefit, může společnost ušetřit náklady ve výši téměř 50 000,- Kč, což je rozpočet pro tuto party. Dalších přibližně

⁹¹ *Benefit Plus: Modul Pochval* [online]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/modul-pochval/>

⁹² *Benefit Plus: Prání k výročí a zaměstnanec roku* [online]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/prani-k-vyroci-a-zamestnanec-roku/>

20 000,- Kč by bylo možné ročně ušetřit za odznaky s logem společnosti, které se objednávají pro zaměstnance, kteří slaví kulaté výročí a o které zaměstnanci nejeví vysoký zájem.

V oblasti komunikace je žádoucí, aby docházelo k pravidelným setkáním jednotlivých oddělení. Ocenění práce zaměstnanců, poděkování za jejich práci a solidní jednání rovněž představují jednoduchý způsob pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců. V rámci komunikace je také doporučovaný důraz na podporu dobrých vztahů na pracovišti. Apel je kladen také na dodržování kultury společnosti v rámci vyšších pozic. Nutný je větší důraz na pečlivost při výběru nových zaměstnanců a jejich následné seznámení s ostatními zaměstnanci firmy Alfa.

V oblasti pracovního prostředí je v současné době zaměstnancům poskytnuta možnost vyjádřit se ke konkrétním prostředkům zlepšení pracovního prostředí. Náměty, které se týkaly možnosti prosklených kanceláří či možnosti otevření oken, nemohou být realizovány z finančních a bezpečnostních důvodů.

Opatření, která představují finanční náklady, jsou doporučena zavádět postupně v úseku následujících 12 měsíců. Doporučuje se zároveň kontrolovat zpětnou vazbu z dotčených oddělení. Vedení společnosti budou poskytnuty veškeré náměty na zlepšení péče. Předpokládá se, že bude kladen důraz na možnost zlepšení péče, která nevyžaduje finanční podporu. Zároveň se předpokládá, že opatření, která vyžadují náklady, budou rovnoměrně aplikována za účelem dosažení rovnováhy v péči o zaměstnance v celé společnosti. Některá opatření jsou finančně náročná. Odpovídají však velikosti společnosti a její finanční prosperitě.

Závěr

Z důvodu příznivé ekonomické situace je v současné době i výrazně nízká nezaměstnanost. Pro firmy je velmi důležité udržet si kvalitní zaměstnance. Zaměstnavatelé se snaží nabídnout atraktivní důvody, proč by talentovaní kandidáti měli pracovat právě pro jejich společnost. Aktuální podmínky na trhu práce dávají zaměstnancům prostor pro výběr a vyšší požadavky na svého stávajícího i potenciálního zaměstnavatele.

Obsahem diplomové práce byla problematika péče o zaměstnance ve vybrané společnosti. Cílem bylo zhodnotit stav péče této společnosti o své zaměstnance, a také zjistit, zda tato péče odpovídá potřebám zaměstnanců. V první kapitole byla péče o zaměstnance zpracována na základě poznatků z odborné literatury. Problematika byla v následující kapitole aplikována na vybranou společnost. Poslední, třetí kapitola, se zabývala dotazníkovým šetřením, díky kterému byly zjištěny nedostatky v několika směrech. Následně byla navržena opatření ke zlepšení současného stavu. Námětem pro realizování změn byly výsledky dotazníkového šetření, kterého se celkem zúčastnilo 109 zaměstnanců vybrané společnosti. Cenným zdrojem informací a následných námětů byly i osobní konzultace se stávajícími zaměstnanci.

Výsledky ukázaly, že mezi názorem zaměstnanců a zaměstnavatele na danou problematiku je značný rozdíl. Zaměstnavatel po celou dobu existence společnosti prosazuje myšlenku, že zaměstnanci firmy jsou jejím nejcennějším aktivem. Tato myšlenka však není vždy naplňována. Důvodem jsou mimo jiné průběžně se měnící podmínky, a to jak v interním, tak i externím prostředí společnosti, na které je společnost nucena reagovat. Provedené dotazníkové šetření ukázalo, že péče o zaměstnance není hodnocena příliš kladně. Na výkon zaměstnanců jsou kladeny vyšší nároky, aniž by se zvyšovala péče o ně. Noví zaměstnanci pak často odcházejí ve zkušební době. To má následně negativní dopady na stávající zaměstnance.

V současné době není z časových i finančních důvodů péče o zaměstnance nejdůležitějším cílem managementu firmy. Přednost dostává plnění finančních cílů, se kterými jsou spojené nízké náklady. Pokud společnost o své zaměstnance pečuje od začátku jejich kariéry

u společnosti, odrazí se tato péče krátkodobě ve vyšších nákladech. V budoucnu však tito zaměstnanci přinesou firmě požadované finanční výsledky. V opačném případě dojde ke ztrátě zaměstnance a opakování celého procesu od výběru zaměstnanců, přes zaškolení, až po jejich rozvoj.

Podle výsledků šetření si zaměstnanci přejí pracovat v příjemném prostředí a přátelském kolektivu. Obvykle požadují od zaměstnavatele více než jen dobré finanční ohodnocení. Za svoji práci chtějí být odměněni uznáním druhých. Loajální zaměstnanci se zde zajímají o hospodářské výsledky firmy, sdílí její kulturu a jsou ochotní udělat pro firmu často i více, než je od nich požadováno. Pro firmu tak představují cenné aktivum. Program pro loajální zaměstnance však ve společnosti Alfa není propracován podle představ dlouholetých zaměstnanců.

Vedení společnosti byly poskytnuty podrobné výsledky šetření, se kterými bude dále pracovat. Návrhy a opatření ke zlepšení, které jsou uvedené v této diplomové práci, rovněž představují námět ke změnám. Je však na uvážení managementu, které změny budou implementovány a které nikoliv. Doporučené změny je vhodné postupně zavést v časovém horizontu jednoho až dvou let od předání výsledků šetření.

Vzhledem k ochotě zaměstnanců i zaměstnavatele spolupracovat na této práci je zde viditelná snaha zaměstnavatele o realizaci opatření, která pomohou dosáhnout nejen větší spokojenosti zaměstnanců stávajících, ale také zajistí vyšší konkurenceschopnost společnosti na trhu práce. Právě spokojení zaměstnanci pro firmu představují nejlepší marketing pro získání dalších talentů.

Seznam použité literatury

Tištěná monografie

ADÁMEK, Pavel. *Percepce společenské odpovědnosti podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2013. ISBN 978-80-7248-894-0.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BARTÁK, Jan. *Personální řízení, současnost a trendy*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BĚLINA, Miroslav. *Zákoník práce: komentář*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Velké komentáře. ISBN 978-80-7179-251-2.

BRŮHA, Dominik a kol. *Abeceda personalisty*. Olomouc: ANAG, 2015. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7263-934-2.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

HR Forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést ostatní i sami sebe. Praha: People management Forum, 2016, **18**(6). ISSN 1212-690X.

HR Forum: Odborný měsíčník pro všechny, kteří chtějí dobře vést ostatní i sami sebe. Praha: People management Forum, 2016, **18**(7/8). ISSN 1212-690X.

HRONÍK, František. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Vybrané trendy současného podnikání v České republice*. Karviná: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné, 2014. ISBN 978-80-7248-945-9.

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

KULDOVÁ, Lucie. *Nový pohled na společenskou odpovědnost firem: strategická CSR*. Plzeň: Nava, 2012. ISBN 978-80-7211-408-5.

KUNZ, Vilém. *Společenská odpovědnost firem*. Praha: Grada, 2012. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3983-0.

LIKER, Jeffrey a David MEIER. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty*. Praha: Grada Publishing, 2016. ISBN 9788024758008.

MĚRTLOVÁ, Libuše. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014. ISBN 978-80-7204-907-3.

PÍCHA, Kamil. *Společenská odpovědnost podniku v aktuálních trendech a souvislostech*. Praha: Alfa nakladatelství, 2012. Ekonomie studium. ISBN 978-80-87197-55-4.

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualizované vydání. Olomouc: ANAG, 2016. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

VEBER, Jaromír, Marie HŮLOVÁ a Alena PLÁŠKOVÁ. *Management kvality, environmentu a bezpečnosti práce: legislativa, systémy, metody, praxe*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 978-80-7261-210-9.

WILTON, Nick. *An introduction to human resource management*. 2nd ed. Los Angeles: Sage, 2013. ISBN 978-1-4462-5584-1.

ŽUFAN, Jan. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-947-0.

Elektronické zdroje

Aktuálně.cz: V Česku přibývá odpadu, na každého obyvatele připadá 317 kilogramů [online]. 2016 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/v-cesku-pribyva-odpadu-na-kazdeho-obyvatele-pripada-317-kilo/r~5206c89e9c2011e6a16a0025900fea04/?redirected=1479033820>

Assesment Systems: Jak bojovat s mobbingem [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://cz.asystems.as/blog/jak-bojovat-s-mobbingem-top-5-efektivnich-kroku>

Benefit Plus: Cafeteria Benefit Plus [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/cafeteria-benefit-plus/>

Benefit Plus: Benefitový cashback a další slevy pro uživatele [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/benefitovy-cashback-a-dalsi-slevy-pro-uzivatele/>

Benefit Plus: Modul Pochval [online]. 2016 [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/modul-pochval/>

Benefit Plus: Přání k výročí a zaměstnanec roku [online]. [cit. 2016-11-20]. Dostupné z: <http://www.benefit-plus.eu/program-benefit-plus/prani-k-vyroci-a-zamestnanec-roku/>

BOZPinfo.cz: Lékárníčky na pracovišti [online]. 2013 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.bozpinfo.cz/lekarnicky-na-pracovisti-0>

ČVUT: Katedra ekonomiky a řízení ve stavebnictví [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://k126.fsv.cvut.cz/predmety/126teri/teri_lidske_zdroje.pdf

Definiční vymezení 3 pilířů CSR. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem* [online]. [cit.2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Definicni_vymezeni_3_piliru_CSR.pdf

Důležité pojmy participační ekonomiky. *Česká společnost pro zaměstnaneckou participaci, o.s.* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://kslp.wz.cz/ARCHIV/VLASTNI/2000/dulpojpgartekon.htm>

FLETCHER, Amy and THE GAZETTE. *Century bets on its Alfa casino launches global expansion for gaming firm. The Gazette* [online]. Feb 14, . 2000, s. IB8. ProQuest Central. ISSN 15312607. Dostupné také komerčně z databáze proquest: <http://search.proquest.com/docview/268191500?accountid=17116>.

KOTINK, Michal. *Společenská odpovědnost firmy - JaP Jacina, s. r. o.* Liberec, 2013. Diplomová práce. Technická Univerzita v Liberci. Vedoucí práce Ing. Maršíková Kateřina, Ph.D.

LAWLER, Edward E. a John W. BOUDREAU. *Effective human resource management: a global analysis* [online]. 2012. Stanford, California: Stanford Business Books, an imprint of Stanford University Press, 2012 [cit. 2016-10-15]. ISBN 978-080-4782-685.

Finance.cz: Nejlepšími zaměstnavateli jsou například Alfa či Hilti [online]. 2015 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <http://www.finance.cz/zpravy/finance/455555-nejlepsi-mi-zamestnavateli-jsou-napriklad-Alfa-ci-hilti/>

Metodika zavádění firemní filantropie pro firmy. *Sociální pilíř konceptu společenské odpovědnosti firem* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: http://www.spcsr.cz/files/Metodika_zavadeni_firemni_filantropie_pro_firmy_6-5-2013.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příručka pro personální a platovou agendu [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB049#XI.1>

Mobbing: Psychický teror na pracovišti. *Doktorka.cz* [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://psychologie.doktorka.cz/mobbing--psychicky-teror-na-pracovisti-/>

Portál.POHODA: Zdravotní prohlídky – práva a povinnosti [online]. 2014 [cit. 2016-11-22]. Dostupné z: <https://portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/mzdy-a-prace/zdravotni-prohlidky-%E2%80%93-prava-a-povinnosti-zamestnav/>

Rozvoj lidských zdrojů [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <https://ipodpora.odbory.info/dms/file/h/31a5e3148a652195>

Schoeff, Mark, Jr. (2007). SMOKE-FREE ALFA MOVES TO HELP WORKERS KICK HABIT. *Workforce Management*, 86(1), 6. Dostupné také komerčně z databáze Proquest: <http://search.proquest.com/docview/219777339?accountid=17116>

USNESENÍ předsednictva České národní rady ze dne 16. prosince 1992 [online]. [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: <http://www.zakonycr.cz/seznamy/002-1993-sb-usneseni-predsednictva-ceske-narodni-rady-o-vyhlaseni-listiny-zakladnich-prav-a-svobod-jako-soucasti-ustavniho-poradku-ceske-republiky.html>

Vláda České republiky: Výsledky jednání vlády 5. října 2016 [online]. 2016 [cit. 2016-12-10]. Dostupné z: <https://www.vlada.cz/cz/media-centrum/tiskove-zpravy/vysledky-jednani-vlady-5--rijna-2016--149527/>

BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast2h1.aspx>

BUSINESSCENTER.CZ. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce*. [online]. [cit. 2016-10-15]. Dostupné z: <http://business.center.cz/business/pravo/zakony/zakonik-prace/cast10h4.aspx>

Seznam příloh

Příloha A: Organizační struktura společnosti

Příloha B: Péče společnosti Alfa o životní prostředí

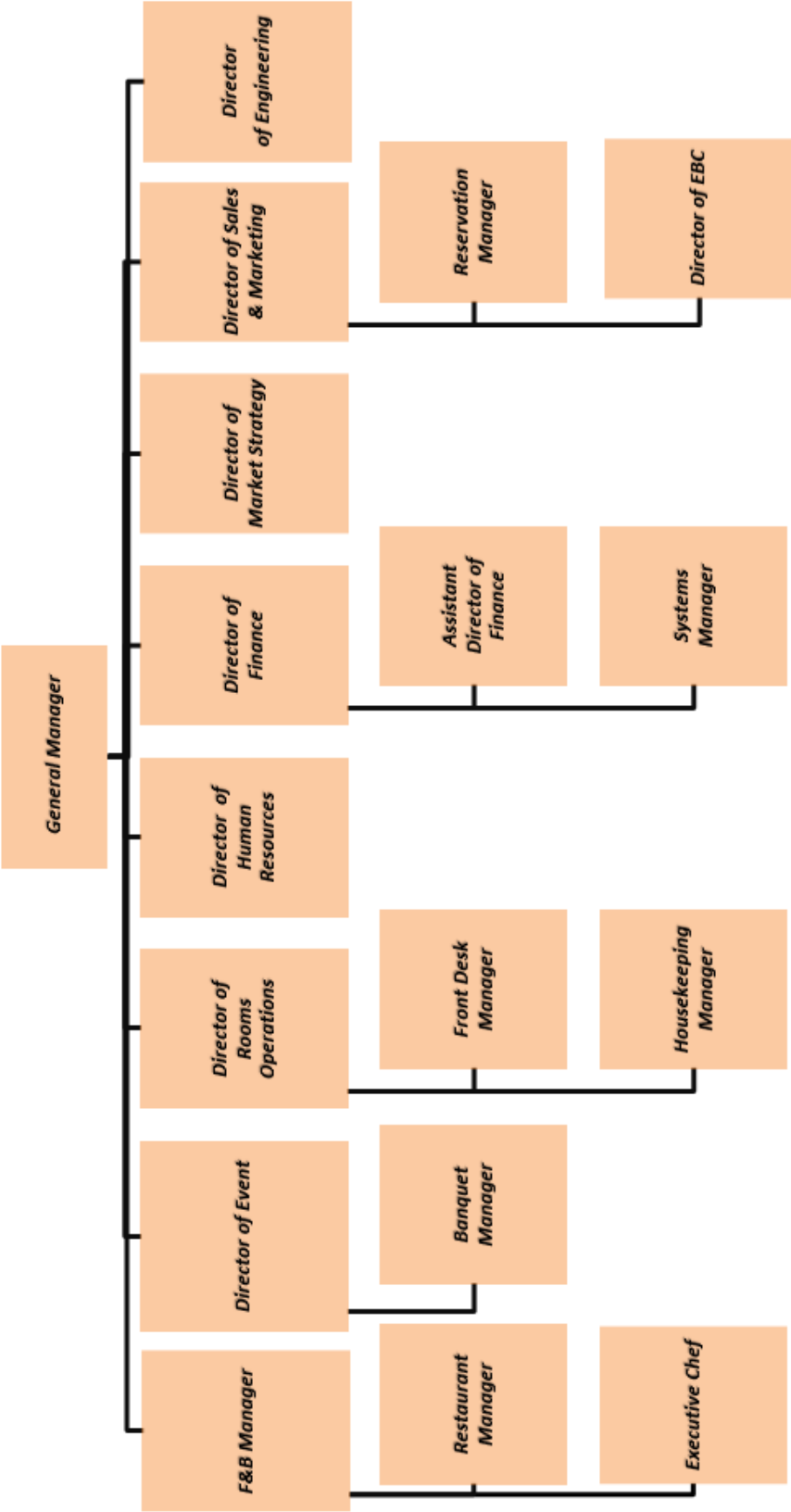
Příloha C: Vlastní dotazník

Příloha D: Výsledky hodnocení ostatních benefitů

Příloha E: Hodnocení kandidátů na školitele

Příloha F: Rozdělení práce do vyučovacích celků

Příloha A: Organizační struktura společnosti



Příloha B: Péče společnosti Alfa o životní prostředí

Počujeme o životní prostředí

Cíle	Pondělí	Úterý	Středa	Čtvrtek	Pátek
Naši hosté a zaměstnanci mají péči, protože jsou si vědomi, že..	1. Každá tuna recyklovaného papíru... zachrání 17 stromů, ušetří 1725 litrů ropy a 21780 litrů vody.	2. Při výrobě recyklovaného papíru spotřebujeme o 64 % méně energie a o 58% méně vody než při výrobě papíru nového.	3. Při recyklování papíru je o 73 % sníženo znečištění ovzduší než při výrobě papíru nového.	4. Během recyklace jedné skleněné lahve je ušetřena energie, která by zajistila by zajistila 4hodinové nepřetržité svícení 100W žárovky.	5. Během recyklace jedné plastové lahve je ušetřena energie, která by zajistila tříhodinové nepřetržité svícení 60W žárovky.
	6. Skleněné lahve vyhozené v přírodě se nikdy nerozloží.	7. Každý týden nenávrtné z naší přírody zmizí 20 druhů rostlin a živočichů.	8. Kácení deštných pralesů probíhá rychlostí 100 arků lesa za minutu.	9. Přibližně jedna třetina všech skládek odpadků je tvořena obalovými materiály.	10. Až 60% veškerých odpadků, které končí v odpadkovém koši, je možné recyklovat.
Osobní přístup je důležitý	11. Průměrně početná rodina každý rok vyhodí 40 kg plastu, který by mohl být recyklován.	12. Průměrně početná rodina každý rok vyhodí 13 000ks převážně obalových papírů nebo letáků.	13. Vypnutí spotřebičů při odchodu z domu či bytu na delší dobu Vám ušetří energii a peníze.	14. Zhasněte světla, vypněte klimatizaci, počítač i monitor pokud tyto zdroje právě nepotřebujete.	15. Nenechávejte telefon a baterie nabíjet, pokud to není třeba. Plně nabitá baterie a telefon spotřebovávají energii.
	16. Nevyhazujte baterie a jiný nebezpečný odpad do nádob na smíšený odpad	17. Nezapínejte myčku či pračku dokud nejsou naplněny tak, aby byla využita 100% kapacita spotřebiče.	18. Jízda výtahem o jedno patro nahoru nebo dvě patra dolů je příčinou velké ztráty energie, která může být využita lépe. Zároveň se připravíte o příjemné protažení těla.	19. Vypínáme vodu během mytí rukou, sprchování a čištění zubů, pokud ji v danou chvíli nezbytně nepotřebujeme.	20. Třídíme odpad v rámci jednotlivých oddělení hotelu a také doma.

Příloha C: Vlastní dotazník

Péče o zaměstnance

Dobrý den,

tento dotazník vznikl pro účely diplomové práce na téma "Péče o zaměstnance ve vybrané společnosti". Pokuste se, prosím, vyplnit všechny odpovědi, některé otázky však mohou být vynechány. Dotazník je zcela anonymní. Cílem je identifikace potřeb jednotlivých oddělení a návrh opatření pro zlepšení péče o zaměstnance.

1. Moje společnost respektuje rozdíly mezi zaměstnanci.

Nápověda k otázce: např. pohlaví, věk, náboženství, rasa, ...

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

2. Své společnosti si vážím i proto, jak se chová k životnímu prostředí.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

3. Moje společnost podporuje vzdělávání a rozvoj adekvátně k mé pozici.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

4. Za svou práci jsem adekvátně finančně ohodnocen/a.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

5. Mám k dispozici veškeré nástroje a vybavení potřebné k výkonu mé práce.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

6. Označte prosím 3 nejdůležitější faktory Vaší spokojenosti v zaměstnání.

Nápověda k otázce: Pokuste se prosím označit přesně 3 nejdůležitější faktory, které obecně považujete za důležité pro Vaši spokojenost v zaměstnání.

- ☐ zajímavost práce
- ☐ vztahy na pracovišti
- ☐ firemní benefity
- ☐ jednání mých nadřízených
- ☐ příjemné pracovní prostředí
- ☐ finanční odměna
- ☐ dodržování BOZP
- ☐ možnost vzdělávání
- ☐ zdravotní péče
- ☐ Jiná

7. Jste spokojený/á se stravou, která je podávána ve firemní kantýně?

Nápověda k otázce: Pokud nejste spokojeni, dokážete vysvětlit příčinu?

- ☐ Ano
- ☐ Nevím
- ☐ Ne
- ☐ ne, z tohoto důvodu:

8. Moje společnost poskytuje zaměstnanecké benefity, které odpovídají mým potřebám.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ nejsem si jistý/á
- ☐ o možnostech firemních benefitů nejsem dostatečně informován/a

9. Ocenil/a byste program péče o zaměstnance jako je Benefit plus?

Nápověda k otázce: Benefit Plus je program volitelných zaměstnaneckých benefitů spravovaný prostřednictvím internetové aplikace dostupné on-line 24 hodin denně. Na všech počítačích, tabletech a smartphonech (iOS a Android). V rámci této aplikace má každý zaměstnanec přístup ke všem firemním benefitům a v rámci přiděleného rozpočtu si může „nakupovat“ nejrůznější služby nebo objednávat interní benefity.

- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ nejsem si jistý/á

10. Moje společnost nabízí zaměstnanecké benefity, které pro mne mají následující hodnotu:

Nápověda k otázce: 1 = Tento benefit pro mne nemá žádnou hodnotu, 6 = Zcela důležitý benefit

	1	2	3	4	5	6
Zvýhodněná cena parkování	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nocleh v hotelu zdarma po absolvování počátečního školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Možnost stát se zaměstnancem měsíce/vedoucím pracovníkem čtvrtletí	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týden dovolené navíc	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
50% sleva na stravování v restauracích mé firmy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Speciální cena na ubytování ve vybraných hotelech	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karta Multisport za cenu 750,-/měsíčně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ocenění za výročí u společnosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
20 % sleva ve firemní kavárně	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Roční bonus na základě finančních výsledků	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nápoje a strava v zaměstnání zdarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Slavnostní akce pro oslavence kulatých výročí a jejich doprovod	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vánoční party pro děti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Setkání zaměstnanců v rámci oddělení mimo pracoviště	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bezplatné využití prádelny a čistírny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Finanční odměna za doporučení nového zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Příspěvek na kurzy a školení	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10% sleva do lékárny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Týden pro zaměstnance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sekt a přání od Generálního ředitele - narozeniny	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-learning	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Moje společnost mi poskytuje potřebnou zdravotní péči.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

12. Zásady BOZP jsou v mé společnosti zcela dodržovány.

Nápověda k otázce: BOZP = Bezpečnost a Ochrana Zdraví při Práci

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

13. Ve zkušební době mi byl věnován dostatek péče a času na zaučení.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

14. V mém oddělení je dostatečný počet zaměstnanců pro výkon potřebné práce.

	1	2	3	4	5	6	
Zcela nesouhlasím	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Zcela souhlasím

15. Jste spokojený/á se svojí pracovní uniformou?

- ☐ Jsem neuniformovaný zaměstnanec
- ☐ Ano
- ☐ Ne
- ☐ Nejsem si jistý/á
- ☐ Ne, z tohoto důvodu:

16. V jakém oddělení pracujete?

Nápověda k otázce: Tato odpověď je velmi důležitá pro efektivnější navržení změn v rámci různých potřeb jednotlivých oddělení.

- ☐ Housekeeping
- ☐ Accounting
- ☐ Front Office
- ☐ Sales Department
- ☐ General & Administrative
- ☐ Banquets
- ☐ Event Management
- ☐ Reservations/Revenue
- ☐ Food & Beverage
- ☐ Jiná

17. Jaké je Vaše pohlaví?

- ☐ Žena
- ☐ Muž

18. Máte jiný námět, který by podpořil vyšší spokojenost u společnosti? Máte připomínky k jakékoliv otázce?

Nápověda k otázce: např. postrádám benefit v oblasti péče o děti; zlepšení pracovního prostředí; změny v oblasti interní komunikace; nové pracovní pomůcky; ...

Děkuji za Váš čas a za Vaše názory. V případě zájmu o výsledky šetření mne prosím kontaktujte na firemní nebo soukromé adrese lenkanetikova@seznam.cz nebo mne potěšte osobní návštěvou:-)

Příloha D: Hodnocení ostatních benefitů

Tabulka D1: Neutrální benefity

Benefit	Hodnocení benefitu*					
	1*	2	3	4	5	6
Nocleh v hotelu zdarma po absolvování počátečního školení	29** (26,6 %)	12 (11,0 %)	19 (17,4 %)	11 (10,1 %)	14 (12,8 %)	24 (22,0 %)
Možnost stát se zaměstnancem měsíce/vedoucím pracovníkem čtvrtletí	19 (17,4 %)	11 (10,1 %)	21 (19,3 %)	16 (14,7 %)	14 (12,8 %)	28 (25,7 %)
Ocenění za výročí u společnosti	19 (17,4 %)	19 (17,4 %)	17 (15,6 %)	13 (11,9 %)	18 (16,5 %)	23 (21,1 %)
Slavnostní akce pro oslavení kulatých výročí a jejich doprovod	20 (18,3 %)	17 (15,6 %)	20 (18,3 %)	15 (13,8 %)	16 (14,7 %)	21 (19,3 %)
Finanční odměna za doporučení nového zaměstnance	30 (27,5 %)	12 (11,0 %)	17 (15,6 %)	16 (14,7 %)	18 (16,5 %)	16 (14,7 %)
Příspěvek na kurzy a školení	23 (21,1 %)	11 (10,1 %)	16 (14,7 %)	11 (10,1 %)	18 (16,5 %)	30 (27,5 %)
E-learning	33 (30,3 %)	10 (9,2 %)	10 (9,2 %)	20 (18,3 %)	18 (16,5 %)	18 (16,5 %)

Komentář k tabulce D1: *Stupeň 1 = zcela nepodstatný benefit, stupeň 6 = zcela důležitý benefit. **Hodnoty udávají počet respondentů. Hodnota v závorce pak procentuální vyjádření údaje.

Příloha E: Hodnocení kandidátů na školitele

Hodnocení kandidátů na školitele					
		Jméno			
		Katka	Pavel	Matyáš	Michal
Intuitivní vlastnosti / osobnostní vloh	Ochota učit se	4	3	3	2
	Adaptabilita a flexibilita	3	3	2	3
	Upřímný zájem o druhé	4	2	3	3
	Trpělivost	3	2	2	3
	Vytrvalost	3	3	2	4
	Schopnost převzít odpovědnost	3	2	3	3
	Sebejistota a vůdčí schopnosti	2	3	3	3
	Přemýšlivost	3	3	2	2
	Průměr: osobnostní vloh	3,1	2,6	2,5	2,9
Elementární / naučitelné schopnosti	Pozorovací a analytické schopnosti	2	4	2	3
	Účinné komunikační schopnosti	3	3	2	3
	Důraz na detaily	2	4	2	3
	Znalost pracovního úkolu	3	4	2	2
	Respekt kolegů	3	3	3	3
	Průměr: naučitelné schopnosti	2,6	3,1	2,2	3,0
Celkový výsledek		2,9	3,1	2,4	2,9

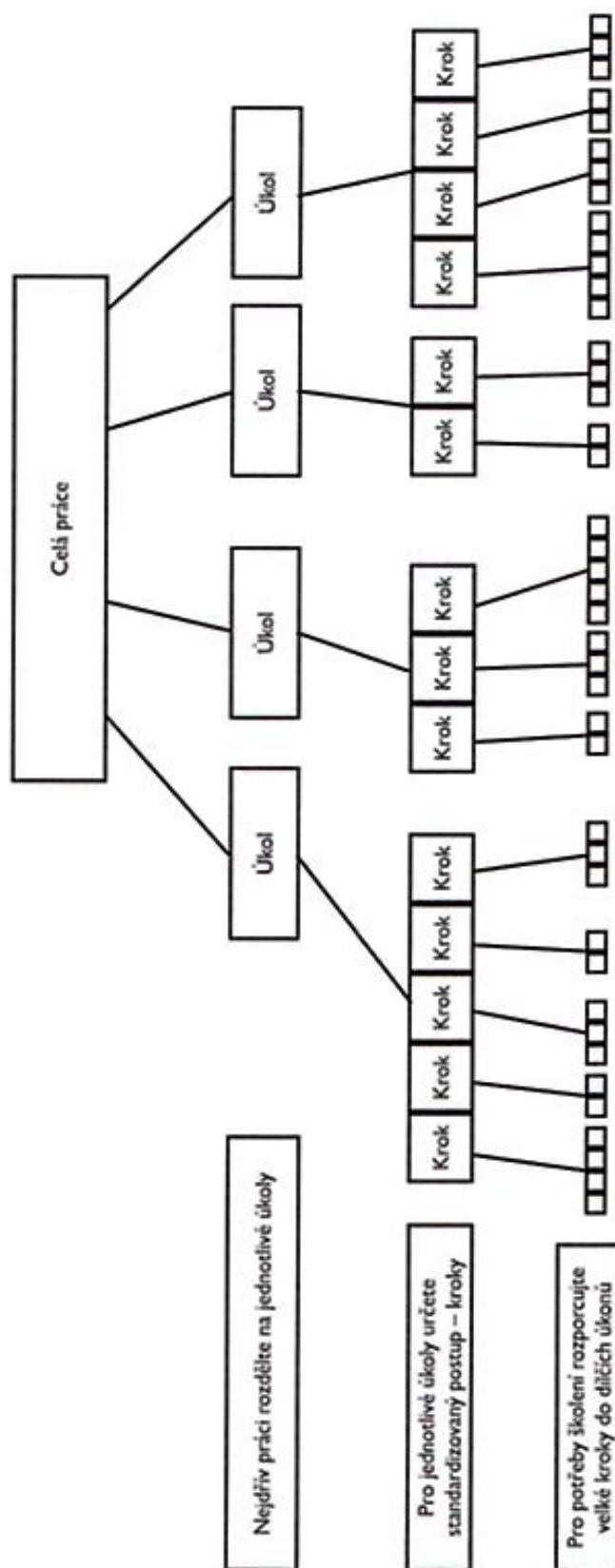
Hodnocení: 0 – 1 = za očekáváním

2 – 3 = splňuje očekávání

4 = překonává očekávání

Zdroj: LIKER, Jeffrey a David MEIER. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyoty.*

Příloha F: Rozdělení práce do vyučovacích celků



Zdroj: LIKER, Jeffrey a David MEIER. *Toyota talent: Řízení rozvoje zaměstnanců podle Toyota*.